

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SANJA RISTIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA POSEBNOSTI TURŠKEFGA POGAJALSKEGA SLOGA

Ljubljana, junij 2011

SANJA RISTIĆ

IZJAVA

Študentka Sanja Ristić izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Majo Makovec Brenčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegove objave na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 09.06.2011

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 KULTURA IN NJEN POMEN V MEDNARODNEM POSLOVANJU..... | 3 |
| 1.1 Opredelitev kulture | 3 |
| 1.1.1 Hofstedejeva opredelitev kulture | 4 |
| 1.1.2 Vzorci medkulturnega poslovnega vedenja po Gestelandu | 5 |
| 1.1.3 Hampden-Turner in Trompenaarsove vrednotne dimenzije | 6 |
| 1.1.4 Usunier | 7 |
| 1.2 Sestavine kulture..... | 7 |
| 1.2.1 Družbene organizacije in ustanove | 7 |
| 1.2.2 Vrednote in norme..... | 8 |
| 1.2.3 Religija | 8 |
| 1.2.4 Jezik..... | 8 |
| 1.2.5 Izobrazba | 9 |
| 1.2.6 Umetnost in estetika..... | 9 |
| 1.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere..... | 9 |
| 2 POSLOVNA POGAJANJA | 9 |
| 2.1 Definicija poslovnih pogajanj | 9 |
| 2.2 Temeljni elementi pogajanja po modelu Weissa in Stripa..... | 10 |
| 2.2.1 Oblikovanje politike..... | 11 |
| 2.2.2 Interakcija..... | 12 |
| 2.2.3 Premislek..... | 14 |
| 2.2.4 Izid..... | 14 |
| 3 MEDKULTURNA POGAJANJA | 15 |
| 3.1 Kulturne razlike v medkulturnih poslovnih pogajanjih | 15 |
| 3.2 Predsodki in stereotipi | 17 |
| 3.3 Metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur..... | 18 |
| 3.4 Pogajalske taktike med pogajalci iz različnih kultur | 19 |
| 4 TURČIJA VČERAJ IN DANES..... | 20 |
| 4.1 Zgodovina Turčije..... | 20 |
| 4.2 Turško gospodarstvo..... | 22 |
| 4.3 Politične značilnosti Turčije | 25 |
| 4.4 Odnos s Slovenijo/Evropsko unijo | 27 |
| 4.5 Kulturne značilnosti Turčije | 29 |
| 4.6 Turški poslovni bonton | 31 |
| 5 EMPIRIČNA RAZISKAVA KULTUROLOŠKIH ZNAČILNOSTI TURŠKEGA POGAJALSKEGA SLOGA | 35 |
| 5.1. Rezultati intervjujev..... | 37 |
| 5.2 Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga..... | 37 |
| 5.2.1 Izkušnje v pogajanjih | 37 |
| 5.2.2 Način vstopa in pogostost pogajanj..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2.3 Vpliv religije v turškem poslovnem svetu | 39 |
| 5.2.4 Turki in zaupljivost/nezaupljivost..... | 39 |
| 5.2.5 Obred izmenjave vizitk | 40 |
| 5.2.6 Vpliv elementov turške zgodovine, kulture ali religije na vedenje turških poslovnežev | 40 |
| 5.2.7 Čustvenost Turkov in pomen neverbalne komunikacije..... | 41 |
| 5.2.8 Izražanje kritik Turkom | 42 |
| 5.2.9 Turška gostoljubnost..... | 43 |
| 5.2.10 Status žensk v turškem poslovnem okolju..... | 43 |
| 5.3. Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci..... | 44 |
| 5.3.1 Priprave na pogajanja..... | 45 |
| 5.3.2 Formalna pogajanja..... | 46 |
| 5.3.3 Turška pogajalska skupina in sprejemanje odločitev..... | 46 |
| 5.3.4 Pomen poznavanja pravih ljudi v Turčiji..... | 46 |
| 5.3.5 Strategija pogajanja in barantanje | 47 |
| 5.3.6 Čas sprejemanja odločitev | 47 |
| 5.3.7 Zaključek pogajanj | 48 |
| 5.3.8 Pozitivne in negativne izkušnje pri pogajanjih | 48 |
| 5.3.9 Nagnjenost k tveganjem..... | 49 |
| 5.4 Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu | 49 |
| 5.4.1 Vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu..... | 49 |
| 5.4.2 Vpliv dolgih pridružitvenih pogajanj na uspešnost vstopa evropskih podjetij v Turčijo | 50 |
| 5.4.3 Temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu..... | 51 |
| 5.4.4 Nasveti slovenskim poslovnežem | 51 |
| 5.4.5 Spremembe ob potencialnem vstopu Turčije v EU | 52 |
| SKLEP..... | 53 |
| LITERATURA IN VIRI..... | 56 |
| PRILOGE | |
| KAZALO TABEL | |
| Tabela 1: Matrika Weisa in Stripa..... | 10 |
| Tabela 2: Izkušnje intervjuvancev v pogajanjih s Turki | 10 |
| Tabela 3: Način vstopa in jezik komuniciranja..... | 38 |
| KAZALO SLIK | |
| Slika 1: Grafični prikaz realne stopnje rasti izvoza oziroma uvoza blaga in storitev od leta 2007 do leta 2011 | 23 |
| Slika 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo v obdobju od leta 2004 do leta 2010 v 1.000 EUR..... | 28 |

UVOD

Nacionalna kultura ima globoke korenine in razlikuje ljudi iz različnih držav. V stik z ljudmi iz drugih držav prihajamo vedno bolj pogosto tako pri našem delu v mednarodnih podjetjih, diplomaciji, pri sklepanju trgovskih poslov kot pri srečevanju s turisti, poslovnem oziroma zasebnem obisku drugih držav. Del naših odnosov z ljudmi iz drugih držav predstavlja tudi pogajanja, v katerih vpletene strani poskušajo s spreminjanjem začetnih zahtev doseči sprejemljiv izid za vse.

Poznavanje lastne kulture je zelo dobrodošlo pri vzpostavljanju stika s tujimi partnerji, vendar je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. Z zavedanjem kulturnih razlik in prilagajanjem tujim kulturam naredijo poslovneži korak bliže uspešnemu mednarodnemu sodelovanju. Istočasno pa se je potrebno znebiti kakršnih koli kritik posamezne kulture in sprejeti dejstvo njihove drugačnosti (Makovec & Hrastelj, 2003, str. 260–261).

Zgodba Turčije je nedvoumno zgodba o uspehu z naslovom »Izgradnja demokratične in sekularne države na ruševinah nekega cesarstva«, ki se je začela s pomočjo vizionarja Mustafa Kemala Atatürka. Če je bilo Osmansko cesarstvo zatiralec mnogih narodov, ki se je širil s silo, je vizija sodobne Turčije »Mir doma in mir zunaj doma«. Atatürk je povsem spremenil državo: razvil je demokratičen in sekularni politični sistem, svobodno trgovino in izboljšal socialni sistem. Vrednote prebivalcev te države se niso spremenile tudi po njegovi smrti in ostajajo enake do danes.

Turčija želi postati varna, miroljubna, stabilna, uspešna država z enakomernim gospodarskim razvojem in celo ključna država v centru geografske prostranosti Evrazije. S pomočjo programa liberalizacije, rasti industrije in raznih strukturnih reform je Turčija od osemdesetih let dalje najhitrejšo rastoče gospodarstvo v Evropi, izrazito izvozno usmerjena in bolj konkurenčna na tujih trgih. V obdobju liberalne ekonomije (1983–2003) je bila povprečna rast skoraj 4 % letno, kar je več kot v drugih državah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD). Skokovit gospodarski razvoj v zadnjih letih pa je samo eden od razlogov, zakaj želi vedno več podjetij vzpostaviti poslovni stik s Turčijo in razviti trgovinsko sodelovanje, uporabiti njene proizvodne možnosti in se utrditi na njenem trgu.

Čeprav je islam dopusten kot vera in ne kot življenjski slog, so elementi turške kulture, poslovnih običajev in navad povezani z religijo. Turki veliko pozornost dajejo izgradnji dolgoročnega in zaupljivega poslovnega odnosa, ki ga lažje dosežemo s predhodno dobro seznanitvijo z njihovo kulturo, poslovnimi navadami in religijo. Za prebijanje ledu na začetku poslovnih pogajanj je priporočljivo vedeti čim več o turški zgodovini, na katero je turški narod zelo ponosen.

Komunikacijski slog Turkov je mešanica vplivov Sredozemlja in islama, kar se kaže v živahnosti, ter azijskega vzhoda, posledica česar je pripravljenost poslušati sogovornika. Gre za reaktivno kulturo, ki nasprotni strani prepusti, da prva poda predlog. Zato so dobri poslušalci in se skušajo pri tem od svojih zahodnih kolegov čim več naučiti (Hrastelj, 2001, str. 75).

Večina Turkov rada baranta, zato je obisk lokalnih uličnih tržnic dobrodošla priprava na pogajanja. Končna cena variira lahko več kot tretjino v primerjavi z začetno ceno, zato je potrebno posebno pozornost nameniti določitvi cen in pustiti veliko prostora za kompromise na različnih pogajalskih ravneh. Turki večji pomen pripisujejo partnerjevi ustni obljudi za sklenitev posla, kot pisni dokumentaciji, ki jim predstavlja le formalnost.

Namen in cilji. Tako raznolika in pestra muslimanska dežela z barvitim in samosvojim prebivalstvom predstavlja velik izziv v mednarodni sliki vsakega podjetja. Teza magistrskega dela je, da mednarodno poslovanje slovenskih podjetij na turškem trgu pridobiva vedno večji pomen, zato je potrebno dobro poznati tako kulturno in zgodovinsko ozadje Turčije kot tudi razmere sodobnega mednarodnega poslovanja, ki definirajo turški pogajalski slog in olajšajo poslovanje obstoječim in novo vstopajočim slovenskim podjetjem na turškem trgu.

Osnovni namen moje magistrske naloge je analizirati turški pogajalski slog ob upoštevanju kulturoloških značilnosti, običajev, norm in vrednot ter sprememb sodobnega mednarodnega poslovanja. Zanimalo me je predvsem, kako slovenski poslovneži pridobijo zaupanje in se pogajajo s turškimi poslovneži, kako dobro poznajo in upoštevajo posebnosti turškega pogajalskega sloga, kolikšen vpliv ima islam pri njihovem poslovnem bontonu in kakšen je v njihovem poslovnem svetu odnos do ženk. Cilj magistrske naloge je podrobno prikazati realno sliko turškega pogajalskega sloga, in sicer skozi predstavitev značilnosti in posebnosti tega pogajalskega sloga kot tudi s preverjanjem teoretičnih vidikov in dognanj na slovenskih poslovnih izkušnjah s Turčijo in turškimi pogajalci.

Metode preučevanja. Magistrsko delo temelji na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Prvi, t.i. teoretični del obsega pregled, predstavitev in sintezo tuje ter obstoječe domače literature s področja poslovanja, zgodovine, religije in turške kulture kot s področja mednarodnih poslovnih pogajanj in kulture, ter njenega vpliva na turški pogajalski slog. Sledi empirični del, v katerem na podlagi kvalitativne analize predstavljam izkušnje in poglede slovenskih poslovnežev na obravnavano tematiko. Slovenske poslovneže, ki imajo izkušnje v poslovanju s turškimi podjetji bom intervjuvala z metodo globinskih intervjujev, s čimer bom pridobila sliko o poslovanju s Turki in posebnostih njihovega pogajalskega sloga, saj časovna neomejenost metode in odprt tip vprašanj omogočata izražanje lastnih misli, prepričanj in izkušenj. Intervjuvala bom 13 slovenskih poslovnežev iz različnih slovenskih podjetij, ki imajo neposreden stik s turškimi pogajalci, kar je tudi pogoj pri izboru intervjuvancev. Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela

bom predstavila značilnosti in posebnosti tega pogajalskega sloga ter preverila teoretične vidike in dognanja na slovenskih poslovnih izkušnjah s Turčijo in turškimi pogajalci.

Zasnova in struktura dela. V prvem delu magistrskega dela se dotikam kulture kot pogoja uspešnega poslovanja, saj je sestavni del nas vseh in je tako neločljiva od poslovanja in poslovnih pogajanj. Osvetlim pojem kulture, njen pomen skozi najpomembnejše prispevke avtorjev medkulturnih raziskav ter opredelim njene temeljne sestavine.

Na medkulturna poslovna pogajanja bi se moral vsak pogajalec temeljito pripraviti in preučiti značilnosti kulture nasprotnika. Menim, da sta v mednarodnem poslovnem prostoru pojma kultura in poslovna pogajanja tesno povezana, zato celotno drugo poglavje namenjam poslovnim pogajanjem. Pogajanja opredelim ter predstavim temeljne pogajalske elemente po modelu Weissa in Stripa.

S procesom globalizacije svetovnega gospodarstva se povečuje pomen kulturnih razlik in njihov vpliv na medkulturna pogajanja. V tretjem poglavju nadalje osvetlim nevarnost predsodkov in stereotipov, ki jih ljudje pripisujemo posameznim narodom in kulturam. Pomen kulture v mednarodnem poslovanju opredelim skozi obstoj različnih metod pogajanj med pogajalci iz različnih kultur in osvetlim pomen poznavanja pogajalskih tehnik za doseganje poslovnega uspeha.

Skozi četrti del magistrskega dela predstavim muslimansko deželo, ki je že v zgodovini predstavljala mejo med Evropo in Azijo oziroma mejo med krščanstvom in islamom. Tako bom opisala njeno zgodovino, gospodarstvo, politične in kulturološke značilnosti.

V petem oziroma empiričnem delu magistrskega dela z izvedbo globinskih intervjujev slovenskih poslovnežev, ki poslujejo s Turčijo, skušam prikazati čim bolj realno sliko turškega pogajalskega sloga. Najpomembnejše ugotovitve povzamem v sklepnem delu magistrskega dela.

1 KULTURA IN NJEN POMEN V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Kultura je bistvo obstoja človeka in je sestavni del vsakega posameznika. Zaradi obsežnosti in zapletenosti je pojem kulture nemogoče opisati le z eno besedo. Zato bom v tem poglavju pojem kulture predstavila skozi prispevke najpomembnejših avtorjev medkulturnih raziskav (Hofstede, Gesteland, Hampden-Turner in Trompenaars, Usunier) ter opredelila temeljne sestavine kulture.

1.1 Opredelitev kulture

Vpliv kulture na poslovnost in komuniciranje pri pogajanjih lažje razumemo, če vemo, kaj sploh kultura je. Na zapletenost pojma kulture kaže dejstvo, da obstajajo številne definicije, med njimi so najpogostejše naslednje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 253):

- Kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Niso dedne, marveč priučene.
- Kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okolju.
- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi dogovori, ki so se izkazali kot uspešni. Sestavljajo jo znane rešitve problemov.
- Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili.
- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega razmišljanja.
- Kultura je filter, prek katerega zaznavamo realnost.

Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura predvsem priučena in ni gensko pogojena (priučili naj bi se jo do desetega leta), deljena, torej skupinska, medgeneracijska, sposobna uporabljati simbole, strukturirana in vzorčasta, v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva, prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi; izraža se bolj v postopkih in manj v statičnih obrazcih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 253).

1.1.1 Hofstedejeva opredelitev kulture

Hofstedejeva analiza kultur, ki je bila izpeljana v letih 1967–1971, velja za pionirsko in najbolj odmevno. Na podlagi njegovega dela je zrasla prva šola avtorjev, v zadnjem času na primer Marieke de Mooij, ki je teze raziskave natančneje razčlenila, in sicer na področju komunikacij, s poudarkom na oglaševanju (Makovec Brenčič, 2003, str. 253).

Do sedaj najobsežnejša raziskava na področju preučevanja kultur je zajemala kar 116.000 zaposlenih v multinacionalnem podjetju IBM v štiridesetih različnih državah. Skušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo na enak način. Na podlagi raziskave je oblikoval model štirih, danes petih dimenzij vrednot, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira prepoznavanje in interpretacijo sveta ljudi iz različnih nacionalnih kultur. Te dimenzije so (Kuljaj, 2005, str. 20):

- odmik moči (angl. *power distance*),
- izogibanje negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*),
- individualizem/kolektivizem (angl. *individualism/collectivism*) ter
- moškost in ženskost (angl. *masculinity/femininity*) ter
- kratkoročni /dolgoročni pristop

Prva dimenzija govori o razliki v moči oziroma opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani

skupnosti še priznavajo kot normalno (Treven & Sirča, 2001, str. 58). Tako sta moč in odločanje v družbah z nizko stopnjo odmika moči širše razpršena med ljudmi (Avstrija, Izrael, Danska), medtem ko je nadzor bolj centraliziran v družbah z velikim odkom moči in porazdelitve bogastva (Japonska).

Izogibanje negotovosti se nanaša na dejstvo, koliko se predstavniki določene kulture počutijo ogroženi v negotovih in nepoznanih situacijah. ZDA in Kanada sta na takšnih lestvicah relativno nizko, saj so ljudje pripravljeni odgovorno sprejemati izzive in negotovosti prihodnosti, medtem ko so države, kot so Japonska, Grčija in Belgija, relativno visoko na lestvici, saj si ljudje želijo videti svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, 55–56).

Tretja dimenzija opredeljuje odnos, ki prevladuje med posameznikom in družbo in ima pomemben vpliv na sistem vrednot. V kolektivističnih družbah so ljudje nagnjeni k skupinski miselnosti, iščejo harmoničnost v skupini in so medsebojno ter v organizaciji bolj odvisni. V zameno pa ta organizacija prevzame večjo odgovornost za člane (Kavčič, 1996, str. 265). Individualistične družbe pa podpirajo individualne dosežke ter skrb zase in svojo najbližjo družino.

Četrta dimenzija govori o delitvi vlog med spoloma v družbi. V družbah z visoko stopnjo moškosti vrednost predstavljajo dosežki, uspehi, denar, konkurenca, medtem ko družbe z visoko stopnjo ženskosti dajejo poudarek kakovosti življenja, dobrim medsebojnim odnosom, skrbi za šibkejše, ohranjanju okolja, solidarnosti. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), Italiji in na Japonskem prevladujejo »moške« vrednosti, medtem ko so Švedska in Danska bolj ženske kulture.

Zadnja dimenzija se nanaša na časovni horizont družbe, kjer velja da dolgoročno usmerjene kulture (Japonska in Kitajska) podpirajo vrednote, ki prinašajo koristi v daljšem časovnem obdobju, na primer varčevanje in vztrajnost. Medtem ko so kratkoročno usmerjene kulture (ZDA, Rusija in zahodna Afrika) naravnane na osebno stabilnost ter spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.

1.1.2 Vzorci medkulturnega poslovnega vedenja po Gestelandu

Gesteland (2002, str. 15–17, 165–187) različne vzorce poslovnega vedenja podaja in opisuje na zelo izviren način, nato pa glede na omenjene vzorce razvršča posamezne kulture. Njegovi »železni pravili mednarodnega poslovanja« sta zelo zanimivi. Prvo pravilo govori o prodajalčevem prilagajanju kupcu. V primeru nejasnosti teh dveh vlog (skupna vlaganja, združevanja podjetij ipd.) pa se upošteva drugo pravilo, po katerem naj bi obiskovalec poznal in upošteval lokalne navade in običaje. Kulture razvršča avtor glede na štiri pare njihovih temeljnih značilnosti:

1. Osredotočenost na posel v primerjavi z osredotočenostjo na odnos. Na posel oziroma dobiček osredotočeni ljudje so v osnovi bolj usmerjeni v naloge, medtem ko so osredinjeni na odnos bolj usmerjeni v ljudi. Vendar so medsebojni odnosi pomembni povsod po svetu, zato gre tu predvsem za vprašanje stopnje osredotočenosti. Osredotočeni na posel bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredotočene na odnos, težko sklenili dober posel. Tako so pripadniki druge skupine v očeh prvih videti počasni in nejasni, medtem ko osredotočeni na odnos o prvih menijo, da so ofenzivni, osorni in nespoštljivi.

2. Neformalnost v primerjavi s formalnostjo. Navezovanje stikov neformalnih poslovnežev iz bolj enakopravnih kultur s svojimi bolj formalnimi kolegi iz bolj hierarhičnih družb lahko privede do težav. Živahna neformalnost zlahka užali ljudi z višjim statusom iz hierarhičnih kultur, hkrati pa tudi pretirano poudarjanje statusa žali občutek egalitarnosti neformalnih ljudi.

3. Časovna rigidnost v primerjavi s časovno fluidnostjo. Določene skupine svetovnih kultur pripisujejo časovni natančnosti visok pomen, medtem ko druga skupna času ne daje posebnega pomena in je bolj usmerjena na ljudi in medsebojne odnose. Konflikti nastajajo, ker nekateri čustveno rigidni poslovneži gledajo na svoje čustveno neobremenjene kolege kot na lene, nedisciplinirane, medtem ko slednji pogosto doživljajo prve kot arogantne sužnje zapestne ure in postavljenih rokov.

4. Čustvena ekspresivnost v primerjavi s čustveno zadržanostjo. Čustveno bolj izrazni komunicirajo drugače kot njihovi bolj zadržani kolegi, tako na nivoju besedne, parabesedne kot na nivoju nebesedne komunikacije. Nastala zmeda se kaže v komunikacijski vrzeli, ki pogosto leži v ozadju neuspešnih pogovorov in sodelovanja in je v delih mednarodnega poslovanja še precej neraziskana.

1.1.3 Hampden-Turner in Trompenaarsove vrednotne dimenzije

Charles Hampden-Turner in Fons Trompenaars sta na podlagi skoraj dvajsetletnega preučevanja 64.000 managerjev iz 40 držav postavila šest dilem pri postopkih vrednotenja, ki se v kulturah različno odsevajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2001, str. 50):

1. Univerzalizem – Partikularizem. Univerzalizem poudarja pravila, kodekse, zakone in posplošitve in išče enakost ali vsaj podobnost in poizkuša vsem članom družbe predpisati neka skupna pravila in zakone. Medtem ko veljajo za partikularizem izjeme, posebne okoliščine in enkratna razmerja in tako išče razlike, edinstvene oblike posebnosti, zaradi katerih različni fenomeni medsebojno niso primerljivi.

2. Individualizem – Komunitarizem. Individualizem poudarja osebno svobodo, človekove pravice, konkurenčnost, komunitarizem pa išče družbeno odgovornost, harmonična razmerja, korporacije.

3. Analiziranje – Integriranje. Atomistične, reduktivno-analitične in objektivne poteze predstavljajo analiziranje, za integriranje pa je značilna celovitost, razčlenjena sinteza in odnosnost.

4. Dosežen status – Pripisan status. Družbi, kjer se časti družbeni status, je pomembno, kaj je posameznik dosegel, in je zato pomembno, da ima vsak posameznik podobne začetne možnosti. V družbah, kjer je status pripisan, pa je pomembnejše, kdo si, kakšen je tvoj potencial, in navsezadnje, koga poznaš.

5. Usmeritev navznoter – Usmeritev navzven. Pri usmeritvi navznoter verjamemo v vrline znotraj posameznika, v njegovi duši, prepričanjih in principih. Usmeritev navzven pa poudarja vrlino zunaj posameznika, v ritmi in moči narave, kateri se prilagaja. Ena izmed dilem je, ali si naravo podrediti ali se z njo pogajati.

6. Senkvenčnost časa – Sinhronost časa. Na prvem polu je čas kot tek po postavljenih tirnicah, na drugem pa je čas kot ples prefinjenih usklajevanj.

1.1.4 Usunier

Medtem ko ostali avtorji kulturi namenljajo le kakšno poglavje in se zadovoljijo s prikazom le najosnovnejših kulturoloških sestavin, Usunier uvršča koncept kulture v središče mednarodnega trženja. Vse pomembnejše trženjske probleme in pristope k njihovem reševanju obravnava s kulturološko naravnanim pogledom. Natančneje, tako na vprašanja komuniciranja, trženjskega raziskovanja, strategije in povsod prisotne 4P-je trženjskega spleta prenaša spoznanja kulturoloških razlik. Medkulturnim in poslovnim pogajanjem namenja posebno pozornost in se osredotoča predvsem na zaupanje, različen odnos do časa in podkupovanja.

1.2 Sestavine kulture

Izmed velikega števila sestavin kulture bom v nadaljevanju predstavila značilnosti naslednjih sedmih najpomembnejših sestavin: družbene organizacije ter ustanove, vrednote in norme, religije, jezike, vzgojne in izobraževalne sisteme, umetnost in estetiko, materialno kulturo in življenjske razmere. Omenjene sestavine pa so hkrati interaktivne, se med seboj povezujejo ter druga drugo krepijo ali slabijo. Ena izmed sestavin je lahko v konkretnem položaju dominantna (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 256).

1.2.1 Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturološke okvire. Z namenom uresničevanja skupnih potreb se ljudje zadržujemo v različnih skupinah, bodisi osnovnih

skupinah, na primer gospodinjstva in družine, bodisi določene referenčne skupine, od katerih pričakujemo in sprejemamo vedenjske vzorce.

1.2.2 Vrednote in norme

Sprejeta pravila, standardi in vedenje, ki predstavljajo družbene norme. Vrednote so kot globoko zakoreninjene ideje podlaga normam.

Vrednote se nanašajo na pomen, ki ga posamezniki iz določenih kultur pripisujejo vprašanjem, kot so: kaj je pravično in kaj ni, kaj je dobro in kaj ni, kaj je in kaj ni pomembno. Tako je v nekaterih državah ljubezen do domovine najvišja vrednota, v drugih pa je nepomembna (Kenda, 2001, str. 94).

Vrednote so najbolj stanovitna sestavina kulture. Včasih so se spreminjale v dolgih presledkih, danes pa so te spremembe nekoliko hitrejše in pogostejše (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 258).

Že nekatere ključne vrednote se med kulturami močno razlikujejo. Tako svoboda za Američana pomeni predvsem svobodno gospodarstvo, za Rusa eventualno le preprostost, medtem ko Japonec takšne vrednote ne pozna, saj je njegova temeljna vrednota izpolnitev obvez. Nadalje si udobno življenje nekateri razlagajo v materialnem, drugi v duhovnem smislu. Medtem ko so temeljne kulturološke vrednote ZDA svoboda, neodvisnost in samozaupanje, Japonci težijo k pripadnosti, skupinski harmoniji in kolektivizmu. Moč družinskih vrednot se v obliki družinske varnosti, harmonije in usmerjanje staršev izrazito kaže v arabskih državah (Hrastelj, 2001, str. 34–35).

1.2.3 Religija

Religija je prav tako bistvena sestavina kulture, saj s poznavanje dominantne religije v neki državi tvorimo boljšo sliko o obnašanju tam živečih ljudi. Trženje nekaterih izdelkov je lahko za posamezno podjetje omejeno ali prepovedano zaradi zavračanja uporabe nekaterih verstev (na primer govedina in perutnina v islamskih državah). Različni prazniki v posameznih religijah vplivajo tako na zmanjšano storilnost in porabo čez dan kot tudi na načrtovanje prodajnih akcij in poslovnih potovanj.

1.2.4 Jezik

Jezik je ogledalo kulture, zato se največje in najbolj vidne razlike v kulturah izražajo prav v različnih jezikih. V mednarodnem trženju se uporablja 100 jezikov, medtem ko nekateri izmed njih prevladujejo, na primer angleščina. Tako Britanci poučevanje svojega jezika

ponosno izvozno tržijo. Obstoj različnih jezikov zahteva od tržnikov najprej njihovo učenje. Poslovna pogajanja s pogajalci niso le draga, ampak je težje posredovati argumente. Zato se tujci velikokrat raje pogajajo v tujih jezikih, čeprav jih slabše obvladajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

1.2.5 Izobrazba

Kulturo osebe pridobivajo v vzgojno-izobraževalnih sistemih in ustanovah ter s samo-izobraževanjem, zato velja opredelitev, da je kultura priučena in privzgojena. Stopnja pismenosti je včasih veljala kot merilo izobraženosti, medtem ko je danes pomembnejši kazalnik kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

1.2.6 Umetnost in estetika

Pogled na umetnost, lepoto in estetiko, simboliko barv, oblik in glasbe se od kulture do kulture razlikuje. Zato ne moremo pričakovati, da bodo določene stvari v različnih državah enako sprejete. Posebno pozornost je potrebno posvetiti predvsem barvam, saj na primer žalost v ZDA in Evropi simbolizira črna barva, medtem ko ima bela barva na Japonskem in v Indiji enak pomen.

1.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Nanaša se na del okolja, ki ga je oblikoval človek, in sicer na gospodarsko, socialno, finančno in tržno infrastrukturo. Prometni, energijski in komunikacijski sistemi tvorijo osnovno gospodarsko raven. Socialna kultura se nanaša na stanovanjske, zdravstvene in izobraževalne sisteme. Podjetja in finančne institucije pa so del finančne in tržne infrastrukture.

2 POSLOVNA POGAJANJA

Pogajanja so del našega vsakdana. S pogajanjem poskušamo doseči najboljši izid in rešiti nesporazum bodisi doma s partnerji, otroci ali v službi in s prijatelji. Vendar so pogajanja možna le če imata obe pogajalski strani interes za doseganje sprejemljive rešitve za obe strani. Ciklični postopek pogajanj po matriki Weissa in Stripa sestavljajo 4 temeljne sestavine: oblikovanje politike, interakcija, premislek in izid.

2.1 Definicija poslovnih pogajanj

Na začetku so bila pogajanja predvsem pripomoček za zagotavljanje miru in blaginje. Danes so osnova managementa. Z industrializacijo je prišlo do velikih razlik med

posamezniki in skupinami. Nekoč so bila pogajanja osredotočena le na vaške poglavarje, danes pa je k pogajanju prisiljen vsak posameznik, ki si hoče zagotoviti življenje po svojih merilih. (Završnik, 2007, str. 9). Ob razčlembi latinske besede *negotiare* dobimo, da sta pogajalska zamisel in postopek sestavljena iz negacije *neg* in *otium*-brezdelje. Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 10).

Medtem, ko se število opredelitev pogajanj množi, pa so njihove temeljne sestavine nespremenjene:

- pogajanj se udeležita najmanj dve stranki;
- stranki imata skupne, pa tudi različne interese;
- ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum;
- čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen;

Pogajanja so uspešna le, če so z izidi zadovoljne vse vpletene strani. Zato pobudnik pogajanj presoja ne le koristi, ki si jih obeta sam, temveč tudi koristi, ki se obetajo drugim vpletenim (Završnik, 2007, str. 7). Nesmiselna so pogajanja, v katerih so vsi na slabšem (angl. *lose-lose*). Koristi, ki si jih ena stran v pogajanjih obeta na račun druge strani, ki utрпи škodo (angl. *win-lose*), so kvečjemu kratkotrajne, saj lahko vodijo v poslabšanje ali celo prekinitev razmerja z drugo stranjo. Vzpostavljanje novega razmerja, zlasti zaupanja, je dolgotrajno in terja obilo sredstev ter drugih zmožnosti (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 282).

2.2 Temeljni elementi pogajanja po modelu Weissa in Stripa

Pogajanja so daljši proces in ne enkratno dejanje. Tudi niso serijsko dejanje, ki se na enak način ponavlja večkrat. Zato so vsaka pogajanja edinstven proces, unikat, iz česar izhaja, da se je na vsako pogajanje potrebno posebej pripraviti in ga voditi kot posebno (Kavčič, 1996, str. 16).

Matrika Weissa in Stripa omogoča predvidevanje in pojasnjevanje ravnanja nasprotne strani, olajša priprave na pogajanja in sprejemanje ustreznih odločitev. Ciklični postopek pogajanj je sestavljen iz štirih glavnih sestavin, ki jih tvori 12 spremenljivk, ki odražajo medkulturne vplive.

Tabela 1: Matrika Weissa in Stripa

| Sestavine | Spremenljivke |
|-----------------------------|--|
| Oblikovanje politike | Pogajalska zamisel Izbor pogajalcev Vloga hotenj posameznikov Protokol Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi |
| Interakcija | Kompleksnost jezika Prepričevalni argumenti Upoštevanje časa |
| Premislek | Podlaga za zaupanje Nagnjenost k sprejemanju tveganj Notranji sistem sprejemanja odločitev |
| Izid | Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma |

Vir: M. Makovec Brenčič in T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003.

2.2.1 Oblikovanje politike

Temeljna pogajalska zamisel. Značilnosti kulture, kateri pogajalec pripada, vplivajo na pogajalsko metodo in tehniko, s katero pogajalec dosega cilj. Nasprotnikov koncept pogajanja je prav tako specifičen, zato ga je smiselno poznati in se izogniti kasnejšim zapletom pri pogajanjih.

V grobem ločimo dve nasprotujoči si filozofiji pogajanj. Strateško usmerjene oziroma konfrontacijske kulture si zaradi omejenosti virov želijo pridobiti več na račun druge. Njihovi pripadniki so mnenja, da je v pogajanjih zmagovalec le ena stran, in uporabljajo razdruževalno pogajalsko strategijo oziroma strategijo »dobim/izgubim«. Pogajalci sinergične kulture z odprtostjo in sodelovanjem želijo pridobiti čim več in doseči obojestransko zadovoljivo rešitev in uporabljajo združevalno pogajalsko strategijo oziroma strategijo »dobim/dobim«, ki saj se zavedajo, da poleg nasprotujočih si interesov obstajajo tudi skupni interesi obeh strank.

Velike razlike med posameznimi kulturami so pokazali tudi rezultati raziskave. Kar 100 % Japoncev namreč pogajanja vidi kot »dobim/dobim« izid, medtem ko takšno mnenje velja le za 36,8 % Špancev. Tudi Kitajcem in Indijcem pogajanja predstavljajo »dobim/dobim« izid, podobno tudi Francozom (Lewicki, Barry, Saunders & Minton, 2002, str. 361).

V razmerah sedanjih mednarodnih trgov, ki so polni nepričakovanih sprememb in tveganj, so uspešnejši tisti načini in oblike mednarodnega poslovanja, ki temeljijo na delitvi tveganj. Število možnih rešitev se ob sinergičnem konceptu pogajanj maksimizira (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 266).

Izbor pogajalcev. Pogajalci, ki sodelujejo v pogajanjih, niso abstraktni predstavniki svoje kulture, ampak ljudje s čustvi, z vrednotami, različnimi porekli in stališči. Ta človeški dejavnik pogajanj je lahko v pomoč ali v oviro (Završnik, 2007, str. 84).

Izbor oseb lahko poteka po merilih tehničnih sposobnosti (dosedanji dosežki, profesionalne veščine, splošno znanje, pravno znanje, znanje jezikov itd.) ali po merilih družbenih vrtilin (status, osebnostne značilnosti, družbeni razred, priporočila), v posameznih primerih pa tudi kombinirano. Med tehnične sposobnosti uvrščamo tudi pogajalsko sposobnost. Pogajalske skupine v nekaterih primerih sestavljajo osebe, ki so tehnično usposobljene, in osebe, ki imajo družbene vrtiline (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 267).

Vloga hotenj posameznikov. Želje in potrebe pogajalcev so redko usklajene z interesi zastopajočih podjetij. Pogajalci lahko dajo prednost svojim ciljem, ki so lahko na ravni družine, družbe ali naroda, pred cilji podjetja. Pogajalci, pri katerih je v ospredju narod ali širše gledana zgodovina, so najtežje obvladljivi in redko sklenejo dobre posle.

Protokol. Protokol lahko podaljšuje ali zavira pogajanja, saj gre za uveljavljeno prakso postopkov in ceremoniala, ki ne izhajata le iz avtoritete in zaupne odgovornosti, ampak upošteva tudi občutke druge strani. Neupoštevanje zelo formaliziranega protokola se lahko razlaga kot pomanjkanje spoštovanja do stranke. Protokol je lahko tudi neformalen. V tem primeru pogajalski postopek ne poteka po vnaprej predvideni shemi in je čisto sprejemljivo, da pogajalci drug drugega prekinjajo, ne da bi to povzročalo zamero (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 268).

Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi. Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali, in določiti zaporedje obravnavanih vsebin (Kavčič, 1996, str. 81). Zato stranke še pred začetkom pogajanj vsaka zase oblikujejo preliminarni seznam vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša. Pomemben del pri opredelitvi vprašanj je prepoznavanje vitalnih interesov in omejitev poslovnih strank. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 268–269). Kadar se pogajalci osredotočajo na stvarne oziroma otipljive vsebine, dajejo poudarek rabi sredstev, kot so denar, premoženje in moč. Medsebojno sodelovanje in trajnost poslovnih odnosov poudarjajo pogajalci, ki se osredotočajo na neotipljive vsebine oziroma vsebine, ki temeljijo na odnosih.

2.2.2 Interakcija

Kompleksnost jezika. Uspeh pogajanj je pogojen z učinkovito komunikacijo. Sporočilo, preneseno nasprotni strani, mora biti tudi pravilno razumljeno. Pravilno razumevanje sporočil v mednarodnih pogajanjih je izrednega pomena.

Samo slaba tretjina pogajanj je verbalnih. Verbalne oziroma nizko kontekstne kulture jasno in direktno izražajo svoje misli in občutke skozi pogovor. Medtem ko se neverbalne oziroma visoko kontekstne kulture izražajo ne le z besedami, ampak tudi s kretnjami, govorico telesa, uporabo tišine ipd.

Vsak jezik se je razvijal skupaj z družbo, ki ga je uporabljala, zato jezikovne razlike običajno nakazujejo razlike v kulturi. Obratno ne drži vedno, saj se je pokazalo, da uporaba istega jezika ne pomeni nujno tudi deljenja iste kulture. Dve državi imata lahko nadvse različni kulturi, kljub dejstvu, da njuno prebivalstvo govori isti jezik (na primer Nizozemska in Flandrija, ki si delita skupno odprto mejo in skupen jezik, a sta njuni nacionalni kulturi dokaj različni) (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2001, str. 57).

V raziskavi (Lewicki et al., 2003, str. 364) je večina anketirancev trdila, da uporabljajo neposredni način komunikacije. Na odgovore anketirancev sta neverjetno močno vplivali organizacijska kultura udeležencev kot tudi njihove mednarodne izkušnje. Kljub temu pa je smiselno opozoriti, da večina Japoncev in Francozov po rezultatih ankete uporablja neposredni način komunikacije.

Prepričevalni argumenti. Po Aristotelu ločimo tri načine, ki vplivajo na prepričanja in dejanja: *logos* (logični vpliv), *pathos* (čustveni vpliv) in *ethos* (vpliv spoštovanja poslušalca do govornika kot osebe) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 270).

Pogajalci, ki se opirajo na stvarne dokaze, podkrepljene s statističnimi poročili in finančnimi analizami, so logični pogajalci. Dogmatični pogajalci redko popuščajo in pri prepričevanju nasprotnika uporabljajo avtoriteto z navajanjem mnenj visoko izobraženih in cenjenih ljudi. Vplivanje na čustva in vrednote posameznikov z motivacijo je značilno za tiste pogajalce, ki želijo s čustvi vplivati na nasprotnika.

Upoštevanje časa. Vsaka kultura različno dojema čas. Kulturne vrednote in način pogajanj določajo usmerjenost posamezne kulture, ki je lahko usmerjena v preteklost, sedanost in/ali prihodnost. Nekatere kulture strogo načrtujejo in razporejajo čas, medtem ko imajo druge veliko bolj sproščen odnos do časa.

Pripadniki monokrone kulture menijo, da časa primanjkuje, zato poudarjajo sheme, segmentiranje in dogodke razvrščajo v predalčke. Pripadniki polikrone kulture imajo časa dovolj oziroma mu ne pripisujejo vrednosti. Polikroni pristop preskakuje od dogodka do dogodka in lahko traja dlje. Vendar ne moremo trditi, da so vse kulture dosledno monokrone ali polikrone (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 271).

Mnoge države Vzhodne Azije, na primer Kitajsko in Japonsko, obravnavamo kot dolgoročno usmerjene, čeprav nekatere, na primer Filipini, to niso. Precej kratkoročno usmerjenih je tudi večina evropskih in ameriških držav. Nizozemci, ki v Evropi slovijo po

svoji skoposti, so po evropskih standardih dolgoročno usmerjeni. Afriške države in Pakistan so zelo kratkoročno usmerjeni (Hofstede, et al., 2001, str. 52).

2.2.3 Premislek

Podlaga za zaupanje. Zaupanje v nasprotnike je eden od problemov, s katerimi se srečujejo pogajalci v pogajanjih, saj nikoli ne morejo biti povsem prepričani o iskrenosti nasprotnikov (Završnik, 2007, str. 92). Popolnega zaupanja sicer ni, popolno nezaupanje pa bi izključilo možnost vsakršnega sporazuma (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 271). Obojestransko zaupanje obeh strank je najvišji nivo zaupanja, ki se lahko doseže v pogajanjih, kar pomeni, da stranki popolnoma verjameta v pogajanju pridobljenim informacijam in si obojestransko prizadevata za dosego sporazuma.

Nagnjenost k sprejemanju tveganj. Bistvena sestavina mednarodnega poslovanja je pripravljenost za prevzemanje tveganj. Malo je odločitev, ki bi potekale v ozračju gotovosti. Pogostejše so take, pri katerih je prevzem tveganj nujen. Previdneži se tako bojijo skleniti slab posel, pa tudi izgubiti ugled ali položaj v podjetju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 271). Tveganju se manj izogibajo pustolovski pogajalci.

Japonci se po rezultatih ankete (Lewicki et al., 2003, str. 369) najbolj izogibajo tveganjem. Medtem ko so Američani mnenja, da tveganja sprejemajo, še večji delež Francozov, Britancev in Indijcev meni, da sprejemajo tveganja.

Notranji sistem sprejemanja odločitev. Poznavanje nasprotnikovega sistema sprejemanja odločitev je pomemben del današnjih pogajanj. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 272) razlikujeta med avtoritativnim in konsenzualnim odločitvenim sistemom. Pooblastila glavnega in drugih pogajalcev, njihov sistem poročanja in pridobivanja soglasij so v avtoritativnem sistemu vnaprej ali naknadno znani. V konsenzualnem sistemu soglasje iščejo v najmanj dveh smereh, znotraj pogajalske skupine ter do nadrejenih. Pogajanja praviloma trajajo dlje, pogajalci pa uporabljajo pripomočke, kot so poročila, računalniški programi itd.

Želje glede organizacije pogajalske skupine se po rezultatih raziskave (Lewicki et al., 2003, str. 368) med pripadniki različnih kultur razlikujejo. Francozi imajo raje pogajalske skupine, kjer je potrebno soglasje vseh članov. Čeprav za Japonce velja skupno odločanje v pogajalski skupini, je le 45 % anketirancev to potrdilo. Pogajalske skupine z enim vodjo imajo večinoma raje Brazilci, Mehičani in Kitajci.

2.2.4 Izid

Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma. Podpis sporazuma je želja obeh, v pogajanja vključenih strank. Sklenjen sporazum je sprejemljiv za obe stranki, saj obe nekaj

pridobita. Obstajata dve skrajni obliki sporazuma (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 272):

- **eksplicitna**, ki vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vprašanja, ne le vsebinskih; in
- **implicitna**, ki je lahko le ustna in veže stranke predvsem zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. Večina dobrih sporazumov v praksi vsebuje tako vsebinske sestavine kot tudi tiste, ki so vezane na odnose.

3 MEDKULTURNA POGAJANJA

Kulturne razlike in njihovi vplivi na medkultura pogajanja imajo v procesu globalizacije svetovnega gospodarstva izreden pomen. Poznavanje odkritih in prikritih lastnosti nasprotne kulture daje pogajalcu v medkulturnem pogajanju prednost pred nasprotno stranjo. Medtem ko slaba poučenost oziroma nepoznavanje kulture nasprotne strani na pogajanja deluje negativno in lahko povzroči izgubo posla. V medkulturnih pogajanjih se je potrebno zavedati tudi nevarnosti predsodkov in stereotipov, ki mednarodne pogajalce lahko zavedejo. Dobro poznavanje kulture je mogoče doseči z dobrim obvladovanjem jezika druge kulture, poznavanjem preteklosti kulture in dobrimi vtisi s preteklih srečanj s člani kulture. Vendar le stalno poučevanje, spoštovanje in prilagajanje posameznim kulturam zagotavlja dolgoročno uspešnost v medkulturnih pogajanjih.

3.1. Kulturne razlike v medkulturnih poslovnih pogajanjih

Kadar govorimo o medkulturnih poslovnih pogajanjih, beseda teče o pogajanjih, ki se odvijajo med ljudmi, ki so pripadniki različnih kultur in so bodisi prebivalci istega ozemlja ali pa so geografsko ločeni.

Kultura je kompleksen pojem, ki ravno zaradi tega zahteva veliko pozornosti. Vendar se je zanimanje za kulturo začelo zelo pozno, saj je do pred 30 leti veljalo prepričanje, da je kultura konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta (Hrastelj, 2001, str. 25).

A danes bi takšno mišljenje prineslo več škode kot koristi, saj se upoštevanje kulture ne nanaša samo na pravilno izvedbo pogajanj, ampak tudi na način vstopa in delovanja na trgu, oblikovanja, priprave in tudi oglaševanja izdelka ipd. Zato je kljub določenim zakonitostim podjetja pri medkulturnem poslovanju zelo pomembno tržno in kulturološko prilagajanje. Pri medkulturnih pogajanjih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56) je potrebno preučiti nacionalni značaj posameznih kultur, ki upošteva poleg kulturnih vidikov tudi druge, in se le-temu prilagajati.

Pogajalci, ki so sposobni premagovati kulturne razlike, imajo veliko prednost, hkrati pa so pomemben element uspeha mednarodno delujočih podjetij. Vsak narod ima svojo

zgodovino, vrednote in priučene norme, kar pomeni da pogajalec ne more popolnoma spoznati druge kulture. Do nerazumevanj lahko pride že med isto govorečimi ljudmi iz iste države, a med različnimi narodi se že iste besede razlikujejo v pomenu.

Hofstede et al. (2001, str. 32–33) navajajo pet ovir, ki se pojavljajo pri medkulturnem komuniciranju:

- **jezikovna razlika** je najbolj očitna, a poznavanje jezika ni sestavljeno zgolj iz besed in slovnice, ampak zahteva poznavanje kulture tujega jezika;
- **področje neverbalnega sporazumevanja**, na primer kretnje in drže: to so oblike sporazumevanja, ki brez besed spregovorijo o tem, kaj čutimo in mislimo. V svoji kulturi smo se naučili sporazumevanja z neizgovorjenimi sporočili tako samodejno, da smo o njih prenehali razmišljati;
- **stereotipi**, kjer govorimo o tem, da ljudi poskušamo spraviti v predalčke, ki smo jih ustvarili na podlagi lastnih izkušenj. Vidimo zgolj tisto, kar želimo videti oziroma tiso, kar pričakujemo;
- **naša težnja, da na podlagi lastne kulture vrednotimo vedenje iz druge kulture kot dobro ali slabo**;
- **stres**. Podobno kot pri kateri koli drugi neznan izkušnji obstaja velika verjetnost, da bo pri medkulturnih stikih navzoč stres.

Veliko mednarodnih pogajanj je zaradi neupoštevanja kulturnih razlik neuspešnih. Narodnost, jezik, navade in običaji, organiziranost in postopki so sestavine kulture, v katerih se kažejo kulturne razlike. Kavčič (1996, str. 268) razlaga, da neupoštevanje kulturnih razlik in njihovih učinkov na proces in rezultat pogajanj lahko povzroči nesporazume, strah in nelagodje, zmedenost in napačno usmerjenost, napačno razumevanje sporočil, frustracijo in končno tudi prekinitev pogajanj. Kulturne razlike poleg vsega naštetega vplivajo tudi na »pogajalski stil« ali na način, kako se pogajalci iz različnih kulturnih okolij obnašajo med pogajanj. Raziskave namreč kažejo, da se načini pogajanj razlikujejo od kulture do kulture (Lewicki et al., 2002, str. 358).

Kulturni nesporazum je nesporazum ob srečanju dveh ali več oseb iz različnih držav. Če pa se tak nesporazum zaostri, potem to imenujemo **kulturni trk**, ki je dokaj pogosta oblika stikov v mednarodni trgovini in diplomaciji. Toda če so ljudje zaradi njim tuje kulture prizadeti za daljši čas, lahko to vodi v frustracijo, ki jo imenujemo **kulturni šok**. To je globoka izkušnja, ki se razlikuje od osebe do osebe, in je proces začetnega privajanja na neznano kulturo. Nastane v katerikoli situaciji, ko se je posameznik prisiljen prilagoditi neznan družbi, v kateri ne more uporabljati svojih izkušenj. Zato če želimo delovati v medkulturnem svetu, se moramo v posamezno kulturo integrirati, saj preprosto ne moremo pričakovati, da nam bodo tujci nekega dne postali povsem podobni (Hofstede et al., 2001, str. 34–35, 40).

V realnosti pa tudi znotraj posameznih skupin nekega naroda obstajajo razlike. Hrastelj (2001, str. 27) navaja, da so lahko nacionalne države kulturološko neenotne, z drugimi besedami – znotraj držav obstajajo subkulture, na primer v Kanadi, Švici, Belgiji in še ponekod. Kljub temu, da so posamezniki pripadniki iste skupine, organizacije ali religije, med njimi obstajajo razlike. To so osebne lastnosti, navade in prepričanja, ki so tipična samo za posameznika, in ga razlikujejo od drugih posameznikov (Kavčič, 1996, str. 263). S posploševanjem posameznikov smo lahko zavedni in oblikujemo napačne predstave, zato je pri preučevanju posameznikov smiselno upoštevati njihovo vedenje, slog poslovanja in pogajanj.

V vsakem koncu sveta določen in drugačen duh sestavlja kulturne temelje poslovanja. V ameriškem zahodu se držimo duha skupnosti in podjetja, na evropskem severu smo prevzeti z duhom organizirane svobode, na japonskem vzhodu smo očarani z duhom skladne prilagoditve in naj jugu smo dotaknjeni z duhom dejavne stvaritve (Lessem, 1987, str. 31).

Mednarodno poslovanje zahteva interakcijo z ljudmi, njihovimi institucijami in organizacijami, ki so vzgojene v drugačnih socialnih in kulturnih okoljih. Vrednote, ki so pomembne neki skupini ljudi, pri drugi skupini sploh nimajo pomena. Socialne in kulturne razlike močno vplivajo na tržno obnašanje. Hrastelj (2001, str. 24) navaja, da ni dovolj le poznati kulturološke razlike, temveč je potrebno upoštevati tudi njihove podobnosti, kar postaja kot pomemben vir globalne, učeče se, organizacije vedno pomembnejša sestavina ofenzivnega mednarodnega poslovanja.

3.2 Predsodki in stereotipi

Poznavanje kulture nasprotne strani je zelo dobrodošlo v mednarodnem poslovanju, vendar se na to sposobnost ni dobro preveč zanašati. Stereotipi in predsodki ustvarjajo predstavo o načinu obnašanja članov druge skupine in vplivajo na naš odnos do nasprotnikov. Oboji so za medkulturna pogajanja zelo nevarni, saj z njimi ljudi etiketiramo po njihovi pripadnosti določeni narodnosti, družbi ali religiji. Odnos pogajalca s posamezniki iz drugih kultur ne sme biti opredeljen s stereotipi, saj ga pogosto lahko zavedejo. Pogajalci se morajo zavedati vpliva tudi drugih faktorjev (lastna prepričanja nasprotnika, organizacija, ki ji pripada, okoliščine pogajanj) na nasprotnikov pogajalski slog in ne le kulturološkega vpliva.

Značilnosti in navade drugačnih od nas, moramo upoštevati, saj s tem izražamo spoštovanje do drugih. Za pogajanja in sploh za komuniciranje s tujimi osebami je nevarno prepričanje in ravnanje, kot da je naša skupina center vsega, oziroma, da vse druge ljudi presojava z našimi merili in jih vrednotimo z našimi standardi (Kavčič, 1996, str. 270).

Uporaba koristnih stereotipov, ki pa imajo tudi določene omejitve, se spodbuja. Stereotipi morajo biti (Osland & Bird, 2000, str. 66):

- zavestno ustvarjeni, opisani in ne ocenjevalni ter natančni v opisu vedenjskih norm;
- prva najboljša domneva o skupini, še preden dobimo neposredne informacije o posameznikih;
- taki, da se jih da spremeniti na osnovi nadaljnjih opazovanj in izkušenj.

3.3 Metode pogajanj med pogajalci iz različnih kultur

Do težav pri pogajanjih prihaja že med pogajalci iz istih kulturnih okolij ob porastu mednarodnih stikov in pogajanj pa je teh nerazumevanj lahko veliko več, saj imajo lahko določene iste besede ali geste popolnoma drugačen ali celo več pomenov. Tako po mnenju Lewickega et al. (2002, str. 370) pogajalci, ki se srečujejo s tujo kulturo, nanjo gledajo na tri načine, in sicer kot na oviro, orožje in trdnjavo. Vendar po mojem mnenju takšno gledanje izolira posameznike in skupine drugo od druge, zato je na kulturne razlike boljše gledati kot na sredstvo povezovanja in zблиževanja.

Pogajalci iz različnih kultur uporabljajo različne metode pogajanj. Dolgoročno uspešnost v medkulturnih pogajanjih pa bomo dosegli le s stalnim preučevanjem, spoštovanjem in prilagajanjem posameznim kulturam. Dobro obvladanje jezika druge kulture, poznavanje preteklosti kulture in dobri vtisi s prejšnjih srečanj s člani določene kulture so pomembni dejavniki, ki nam omogočajo dobro poznavanje kulture. Zato pri nabiranju prednosti pred nasprotno stranjo velja upoštevati načelo, da je naše največje orožje oziroma sredstvo zблиževanja ravno znanje.

Weiss (Kavčič, 2004, str. 261–263) je glede na stopnjo poznavanja nasprotne kulture in možnost odprtega pogovora o pristopu k pogajanjem oblikoval predlog osmih metod pogajanj med pogajalci iz različnih kultur.

Ob slabem poznavanju kulture nasprotne strani svetuje:

- **uporabo posrednika ali svetovalca**, ko se pogajalci ene strani odločijo, da se bodo pogajali po kulturnem obrazcu druge strani, kulture te strani pa ne poznajo. Tako uporabijo ljudi, predstavnike ali svetovalce, ki to kulturo dobro poznajo, pri čemer predstavnik nastopa namesto pravega pogajalca, svetovalec pa pravemu pogajalcu pomaga.
- **avedbo posrednika**, ki je kot tretja stran dovolj sprejemljiv za obe stranki v pogajanjih. Po predhodni predstavitvi stališč obeh pogajalskih strank je posrednik uveden v pogajanja že od začetka, lahko pa je uveden kasneje nekdo, ki v začetku pogajanj ni imel te funkcije, na primer prevajalec ali prevajalka. Slednji mora biti

precej seznanjen z obema kulturama, problem lahko predstavlja njegova pristranskost v korist ene ali druge stranke.

- **prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način**, kar je uporabno le, kadar vsaj ena stran dobro pozna kulturo nasprotne strani. Na pogajanja slabo vpliva, če nekdo oceni, da nasprotna stran podcenjuje kulturne razlike, da je arogantna, da vsiljuje svoj obrazec in podobno.

V primeru delnega poznavanja kulture predlaga:

- **prilagoditev kulturi nasprotne strani**, kjer gre za večjo stopnjo prilagoditve nasprotni strani. Potrebno je določiti, katere scenarije bomo sprejeli od nasprotne strani.
- **dogovor med pogajalskimi stranmi o pogajalskem procesu** oziroma sprejemljivem postopku pogajanj, ki je lahko podoben tipičnemu kulturnemu obrazcu posamezne stranke ali pa tudi nek tipičen postopek tretje kulture, ki jo obe stranki dobro poznata.

Ob dobrem poznavanju kulture nasprotne strani svetuje:

- **sprejem scenarija nasprotne strani**, pri čemer mora to metodo nasprotna stran jasno sprejeti, sicer privede do metode prilagoditve, ki je zelo naporna metoda.
- **improvizacijo pristopa**, pri čemer stranki v pogajanjih sproti oblikujeta postopek pogajanj, glede na okoliščine in sposobnost pogajalcev. Posamezna pogajalska stran mora dobro poznati vsaj dve kulturi in zna uporabljati obrazce ene, druge ali obeh.
- **učinkovito sinfonijo**, kjer stranki že tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko improvizirata in uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove in sledita že znanim.

3.4 Pogajalske taktike med pogajalci iz različnih kultur

Pogajalci med pogajanjem lahko uporabijo različne pogajalske tehnike oziroma manevre, s katerimi lažje uspejo. Poznavanje pogajalskih tehnik nam omogoča določanje poti za doseganje ciljev, razumevanje nasprotne strani in pravilno reagiranje na pogajalske taktike nasprotne strani.

Pogajalci lahko uporabljajo naslednje taktike (Traven & Sriča, 2001, str. 226):

- **besedne**, ki so povezane z besedami in vedenjem pri pogajanjih, kot so na primer začetna ponudba, obljube, grožnje in priporočila. Na primer, Kitajci in Rusi pogosto začnejo pogajanja s pretiranimi začetnimi ponudbami, medtem ko pogajalci iz ZDA, Švedske in Japonske pripravijo začetno ponudbo, ki je blizu njihovi spodnji ravni.
- **nebesedne** so povezane z vedenjem pri pogajanju, ki vključuje ton glasu, izraz na obrazu, kretnje in druge telesne gibe. Ljudje, ki pripadajo drugi kulturi, si nebesedno vedenje razlagajo z enakim pomenom, kot ga ima v njihovi kulturi. Na primer obdobje

tišine ali molk pri pogajanjih najbolj pogosto uporabljajo Japonci in s tem kritizirajo, kar je bilo ali kar naj bi bilo še povedano. Američanom in Brazilcem pa je molk mučen.

4 TURČIJA VČERAJ IN DANES

Uspešne poslovne procese v Turčiji lahko dosežemo z ravnovesjem med strateškim planiranjem in ocenjevanjem tveganja. Mnogi ekonomski in demografski faktorji na razvijajočem turškem trgu obljublajo veliko. Vendar so te optimistične slike pogosto odmaknjene od nestabilnega ekonomskega in političnega okolja.

V zadnjih nekaj desetletjih se turška populacija naraščajoče urbanizira. Več kot polovica prebivalstva stanuje v mestih (predvsem Istanbulu, Ankari, Izmirju), in ta slika se stalno povečuje. Čeprav je Turčija sekularna oziroma posvetna država, je populacija večinoma muslimanska, pri čemer se dominanten delež prebivalstva identificira kot etični Turki (Cavusgil, Ghauri & Agarwal, 2002, str. 256).

4.1 Zgodovina Turčije

Prve civilizacije (Asirci, Sumeri, Hetiti) so v Turčiji obstajale že od desetega tisočletja pred našim štetjem, zato Anatoliji preprosto pravijo kar zibelka civilizacije. Po propadu cesarstva Hetitov so Anatolijo preplavili grški in perzijski zavojevalci, ki so se pomešali z avtohtonimi plemeni. Aleksander Veliki iz Grčije si jo je sredi 4. stoletja pr. n. št. prisvojil in poskušal združiti zahodne in vzhodne civilizacije. V 2. stoletju pr. n. št. se je na ozemlje Anatolije razširil rimski imperij in ta predel poimenoval Mala Azija. Leta 330 je bilo umirajoče cesarstvo razdeljeno na dva dela, Bizanc pa je postal glavno mesto vzhodnega dela. Tako sta se rodila Konstantinopol in Bizantinsko oziroma Vzhodno-rimsko cesarstvo, ki je tu domovalo vse do 15. stoletja (Brosnahan & Yale, 1999, str 13–27).

Od petega tisočletja pr. n. št. so Turki domovali kot nomadi v stepski osrednji Aziji. S prodorom proti zahodu v 10. st. so se srečali z mohamedski rodovi in prevzeli islamsko vero. Prva turška država, Seldjuški turški imperij, je bila ustanovljena v Perziji in je obsegala današnjo Turčijo, Iran in Irak. V četrtih križarskih vojnah pa je bil imperiju odvzet Konstantinopol. V poznem 13. st. so padec moči Bizanca izkoristili turški narodi, ki so se začeli pomikati proti zahodu. Madžarska in večina jugovzhodne Evrope je bila do leta 1421 pod Osmanskim cesarstvom, medtem ko je Ogrska tri stoletja v času hudih pokrajinskih opustošenj branila krščansko Evropo (Gruden, 1992, str 322–327). Osmansko cesarstvo je bilo znano po multi-kulturalni toleranci. Tako so v 15. stoletju sprejeli Žide, ki so bežali pred špansko inkvizicijo. Podobno je republika sprejela Žide, ko so bežali pred nacističnim preganjanjem. Sultan Mehmet II Fatih (osvajalec) je leta 1453 zavzel Konstantinopol in mesto preimenoval v Istanbul, ki je postalo glavno mesto cesarstva. Ko je cesarstvo obdajalo Bližnji Vzhod in Severno Afriko, kakor tudi polovico Vzhodne

Evrope, je Istanbul postal talilen lonec narodnosti, a je v času vladavine Sulejmana izgubil veliko stare slave (Yale, 2005, str. 692). Mnogi sultani so se zavedali, da se mora cesarstvo modernizirati, če hoče preživeti. Tako se je v 19. stoletju modernizirala vlada, vojska, šole in družba. (Mango, 1983, str. 35). V želji po ohranitvi cesarstva pa so ob izbruhu prve svetovne vojne naredili usodno napako, saj so se postavili na stran Nemčije in držav centralne osi in doživeli propad Osmanskega cesarstva.

Istanbul in mnogi predeli Anatolije so bili leta 1919 okupirani, muslimanski Turki pa so bili pregnani v majhne nerodovitne stepske predele. Osmansko mesto Smyrna (današnji Izmir) so zavzeli Grki, vendar poraženi Turki tega niso mogli sprejeti in so pod vodstvom odpuščenega osmanskega generala Mustafa Kemala 19. maja 1919 začeli upor, vojno za neodvisnost in tudi revolucijo. Upor je bil usmerjen tudi proti sporazumu iz Sèvres leta 1920, ki bi razkosal cesarstvo. Ta vojna je bila tako usmerjena tako proti zahodnim velikanom, ki so vsilili razdelitev osmanskih teritorijev, kot tudi proti ostalim etičnim skupinam cesarstva (neturški narodi so namreč imeli željo po osamosvojitvi) in proti sultanovi vladi. Na ruševinah propadlega cesarstva se je tako rodila nova turška država, Mustafa Kemal pa je postal nacionalni heroj (Schick, 1987, str. 3–4).

Turčija je bila 29. oktobra 1923 proglašena za republiko z glavnim mestom Ankaro in Mustafa Kemalom kot prvim predsednikom. Novonastalo prozahodno usmerjeno gibanje se je imenovalo *kemalizem*¹. Ker je na osmansko državo gledal s prezirom, je bil sultanat ukinjen, člani osmanske dinastije pa izgnani. Mustafa Kemal je osnoval stranko

¹ Kemlizem ima 6 glavnih točk: sekularizem, republikanstvo, populizem (neupoštevanje razredne delitve), nacionalizem, etatizem (vpliv države na gospodarstvo) in reformizem oziroma nadaljnje prilagajanje države (Mihajlovič, 2000, str. 10).

Republikanska ljudska stranka, ki je bila do leta 1946 edina dovoljena stranka (Schick, 1987, str. 4–5). V enostrankarskem obdobju je bil eden najpomembnejših ciljev Mustafa Kemala ločitev religije od države, ki je bil dosežen z odpravo feradža in fesa, uvedbo mednarodne ure in gregorijanskega koledarja, odpravo mnogoženstva, uvedbo volilne pravice žensk in pravice do izvolitve v parlamentu, zamenjavo arabske pisave z latinico, uvedbo standardiziranih merskih sistemov. Vera je bila od države uradno ločena leta 1938 z dodatnim členom v ustavi, ki Turčijo opredeljuje kot laično (sekularno) državo.

Mustafa Kemala Atatürka² je po njegovi smrti nasledil İsmet İnönü, katerega največji uspeh je bil, da je Turčijo v drugi svetovni vojni uspel obdržati na nevtralni strani. Transformacija je vključevala tako osnovanje večstrankarskega sistema na politični fronti kot sprejema liberalizacije v ekonomski politiki ter ukinitvev nevtralnosti v zunanjih odnosih – tako se je pričelo turško prijateljstvo z ZDA, ki je še danes zelo močno (Schick, 1987, str. 57).

Z ustanovitvijo novih političnih strank je sledilo novo strankarsko obdobje. Na volitvah leta 1983 in 1987 je največ glasov prejela Domovinska stranka, ki je izvedla mnoge reforme, ki so pospešile gospodarsko rast in rešile probleme kroničnega zunanjetrgovinskega primanjkljaja. Izboljšalo se je tudi sodelovanje z evropskimi državami, njena nevtralnost do iransko-iraške vojne pa je omogočila povečanje trgovine z obema državama (Europa Publications, 2003, str. 4133). Kmalu je izvajanje reform postalo prepočasno, zaradi česar je na predčasnih volitvah leta 2002 prepričljivo zmagala prozahodno usmerjena islamistična stranka za pravico in razvoj Recep Tayyip Erdogana, ki je nadaljevala z izvajanjem reform in približevanjem k Evropski uniji. Nova enostrankarska vlada si je zastavila velike načrte: odprava gospodarske socialne krize, rešitev ciprskega problema in pridružitve Turčije Evropski uniji. Poleg tega pa v Turčiji z izvolitvijo Erdoganove stranke vidijo edinstveno priložnost za spravo med islamom in demokracijo. Obljubljen pa je tudi dokončen poraz močnega birokratskega aparata, ki morda še bolj kot generali in verski fanatiki preprečujejo spremembe v Turčiji (Kramžar, 2002).

4.2 Turško gospodarstvo

Turčija je bila od osemdesetih let do krize v letu 2008 najhitreje rastoče gospodarstvo v Evropi s hitro razvijajočim se finančnim trgom, dinamičnim podjetniškim razredom, hitro rastočo industrijo in energično potrošniško družbo. Povsem državno vodeno in navznoter usmerjeno ekonomijo je leta 1980 novo izvoljeni predsednik vlade, Turgut Özal začel transformirati v izvozno usmerjeno ekonomijo, ki bi temeljila na prostih tržnih silah. Njeno

²Leta 1934 je bil vpeljan zakon priimka, ki ga prej niso poznali. Mustafa Kemal je turški parlament namenil priimek Atatürk – oče Turkov.

gospodarstvo se je iz visoke stopnje osredotočenosti na kmetijstvo in ekonomijo težke industrije preusmerilo na bolj diverzificirano gospodarstvo z vse večjim in globaliziranim storitvenim sektorjem.

Ob globokem padcu v gospodarstvu in porastu števila brezposelnih se je Turčija v letu 2001 znašla v hudi bančni in gospodarski krizi. Zahvaljujoč dobri monetarni in davčni politiki in strukturnim ekonomskim reformam se je položaj turškega gospodarstva močno izboljšal.

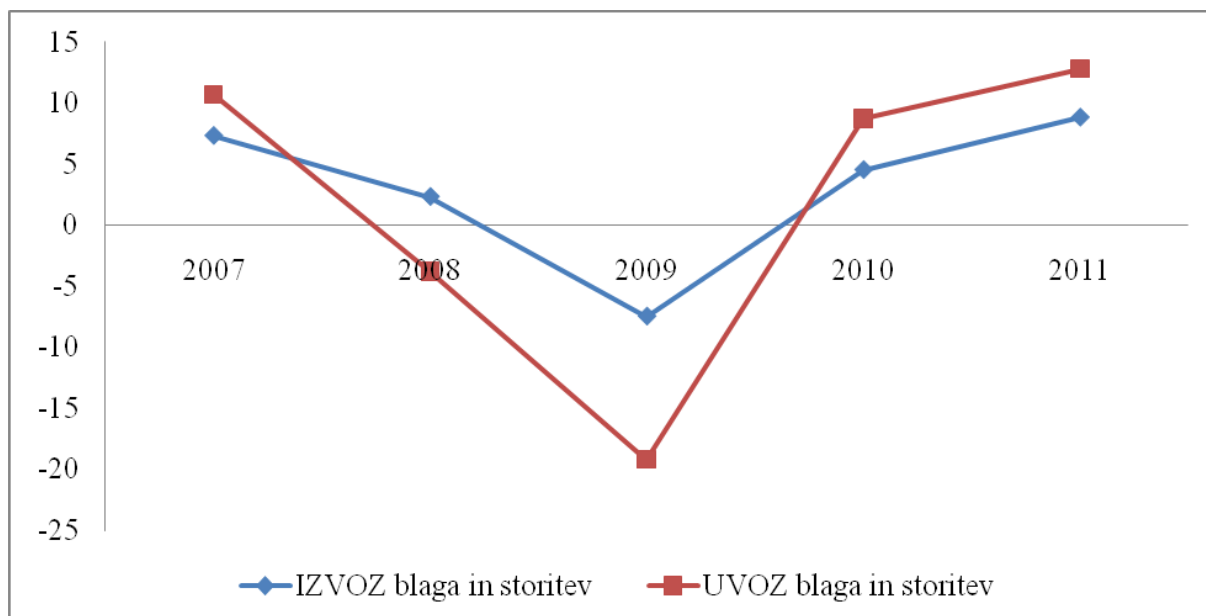
V obdobju od leta 2002 do 2007 je bila povprečna gospodarska rast 6 % letno. Inflacija in obrestne mere so znatno padle, valuta se je stabilizirala, povrnilo se je poslovno in potrošniško zaupanje. Hkrati je močna gospodarska rast prispevala k nastanku primanjkljaja tekočega računa. Čeprav je bila ranljivost Turčije močno zmanjšana, se gospodarstvo lahko sooči s problemi v primeru nenadnih sprememb mišljenj investorjev. Zaradi mednarodne finančne in gospodarske krize je bila v letu 2009 rast BDP prvič

negativna, saj je znašala – 4,7 %. V letu 2010 Economist Intelligence Unit (v nadaljevanju EIU) napoveduje ponovno 6,1 % rast, v letu 2011 pa 3,6 % (Izvoznookno, 2010).

Država kot del okrevanja po gospodarski krizi namerava uvesti reforme na področju davka na dohodek in fiskalne transparentnosti. Pričakuje se, da bo država zaradi novih ekonomskih in pravnih reform ter pričakovane priključitve EU poskušala pospešiti rast neposrednih tujih investicij. Glavni in hkrati težko dosegljivi cilji vladne politike so zmanjševanje števila brezposelnih, bolj fleksibilen trg delovne sile, bolj enakomerni prihodki in liberalizacija energetskega trga. V letu 2009 so v Turčiji zabeležili najnižjo stopnjo inflacije v zadnjih 34 letih, in sicer 6,3 %. Že februarja 2010 se je dvignila na 10,1 %, v marcu 2010 pa je znašala 9,6 %. Zaradi gospodarske krize se povečuje tudi stopnja brezposelnosti, ki je v letu 2009 znašala 14,1 %, in naj bi do konca leta 2012 upadla na 12,2 % (Izvoznookno, 2010).

Največja turška trgovska partnerica, Evropska unija, je zaradi gospodarske krize v zadnjih letih močno zmanjšala uvoz iz Turčije. Zaradi upada domačega povpraševanja pa turško gospodarstvo beleži tudi padec uvoza. OECD v ekonomskem poročilu št. 86 o Turčiji (2009) navaja, da je bil padec v izvozu v letu 2009 7,5 %, medtem ko je Turčija v letu 2009 uvozila za kar 19,2 % manj, kar prikazuje tudi grafični prikaz v Sliki 1. V letu 2010 je Turčija v največjo izvozno partnerico, Nemčijo, izvozila slabo desetino vsega izvoženega blaga in storitev. Naslednji večji izvozi v letu 2010 so bili v Veliko Britanijo (6,3 %) in Italijo (5,6 %). Nemčija v turškem gospodarstvu prav tako predstavlja pomembno državo uvoza, saj je največ blaga in storitve v letu 2010 uvozila iz Nemčije (9,9 %). Medtem ko je bi v letu 2010 uvoz iz Kitajske skoraj enak uvozu iz Nemčije, in sicer 9,7 %. Med večjimi uvoznimi trgi v letu 2010 sta bili še Rusija (8,8 %) in ZDA (7 %) (Izvoznookno, 2010).

Slika 1: Grafični prikaz realne stopnje rasti izvoza oziroma uvoza blaga in storitev od leta 2007 do leta 2011



Vir: OECD, *OECD Economic Outlook No. 86-Turkey, 2009*.

Visoka rast cen hrane in dvig stroškov energije sta v letu 2008 pripeljala do 10,4 % inflacije. V letu 2009 so v Turčiji zabeležili najnižjo stopnjo inflacije v zadnjih 34 letih, in sicer 6,3 %. Že februarja 2010 se je dvignila na 10,1 %, v marcu 2010 pa je znašala 9,6 %. (Izvoznookno, 2010).

V obdobju od leta 2006 do 2009 se je število brezposelnih povečalo z 10,1 % na 14,6 % in tako predstavlja temeljni ekonomski problem Turčije. Trend porasta števila brezposelnih naj bi se v naslednjih letih še nadaljeval, situacija pa je še bolj alarmantna ob upoštevanju 2,85 milijonov iskalcev zaposlitve, katerih iskanje zaposlitve je brezupno.

Štiri glavne stebre turškega gospodarstva in njegove zunanje trgovine predstavljajo Carigrad, Ankara, Izmir in Bursa. Povsod so poslovne priložnosti dobre in tudi enaki vzorci poslovne kulture, le da v trgovskem Carigradu vprašajo po količini denarja, ki ga imamo, v politični Ankari po poznanstvu, v aristokratskem Izmirju pa po družini oziroma nacionalnosti. Najbolj znana in svetovno sprejeta blagovna znamka Turčije je Carigard, v katerem po popisu iz leta 2000 živi vsak sedmi prebivalec Turčije. Kot navaja Milevoj (2003) naj bi devet od desetih tujih podjetij s poslovanjem v Turčiji začelo ravno v Carigradu zaradi glavnega sejemskega ter poslovnega dogajanj, sedežev večine uvozno-izvoznih trgovskih in zastopniških podjetij in glavne svetovne letalske povezave. Glede na to, da v mestu živi preko 500.000 ljudi s prostorov nekdanje skupne države (turški Makedonci, Bošnjaki, kosovski Albanci, muslimani iz Sandžaka), ki govorijo srbski oziroma hrvaški jezik in simpatizirajo z vsem kar prihaja iz njihove nekdanje domovine, so slovenska podjetja v tem krogu lahko deležna prednostne obravnave.

Leta 1923 je Mustafa Kemal s prevzemom oblasti preselil prestolnico iz Carigrada v Ankaru, ki je s tri milijoni prebivalcev večkulturno mesto z več kot sto tujimi veleposlaništvii.

Izmir je tretje največje turško mesto in drugi steber turškega gospodarstva. Tri milijonsko mesto leži v egejski regiji in je svetovno znan kot tradicionalen sejmski center. V mestu se je mogoče prepričati, da Turki niso samo prijazni in gostoljubni, saj vsi meščani vzdržujejo neverjetno čistočo tako v mestu kot sicer. Prvi tuji in tudi največji investitorji so General Motors, Philip Morris, RJ Reynolds. Tradicionalni izvozni proizvodi Izmirja so v glavnem kmetijski proizvodi, prehranski izdelki, tekstil in oblačila ter železo in jeklo. Medtem ko je kar 40 % vseh turističnih krajev prav v tej regiji.

Industrijski center marmarske Turčije (Milevoj, 2003) predstavlja Bursa z bližnjim Izmitom, ki imata dva milijona prebivalcev). Še do nedavnega je veljalo, da so carigrajski trgovci v teh dveh mestih kupovali večino izdelkov, ki so jih prodajali. Danes želijo domači in tuji poslovneži neposredne povezave in temu primerno se je povečala tudi vloga Burse, ki je skupaj z Izmirjem vodilni investicijski center. Poleg zelo razvite avtomobilske industrije, so tu še dobro razvite industrije avtomobilskih delov, tekstila in oblačil.

Večina slovenskih podjetij ima lokalne predstavnike ravno v Carigradu, a se je z razvojem industrije, povečanjem tujih neposrednih naložb in z napredkom storitvenih dejavnosti povečalo zanimanje tujih podjetij tudi za druga mesta in regije v Turčiji. Čeprav večina slovenskih uvoznih podjetij kupuje od carigrajskih trgovcev po sprejemljivih cenah, bi v zaledju in notranjosti Turčije lahko dobili še boljše in ugodnejše nabavne pogoje. Le velikost naročila lahko predstavlja problem, saj turška podjetja ob močni in množični proizvodnji včasih ignorirajo »butična« povpraševanja iz tujine.

Če se Turčija odloči doseči ekonomsko stabilnost, primerno ekonomsko rast in politično stabilnost, bo pridobila kredibilnost in višjo pogajalsko moč v mednarodnih integracijah. Pregled ekonomskega dogajanja v zadnjem desetletju jaso kaže na to, da je bila Turčija zadržana pred trajnostno stezo rasti tako zaradi političnih napak kot tudi zaradi strukturnih in zakonskih omejitev. Kljub temu je Turčija trenutno v relativno optimistični fazi okrevanja, ki lahko zagotovi odlično podlago za uresničitev dolgoročnih priložnosti (strjevanje reform, ki se vpeljujejo že od začetka 21. stoletja) (Prašnikar & Cirman, 2007, str. 13).

4.3 Politične značilnosti Turčije

Turčija je zvezna parlamentarna republika in edina muslimanska država, ki ima laičnost zapisano v ustavi. Razdeljena je na 81 provinc, ki se delijo na okraje, vodijo jih guvernerji, ki so določeni in ne izvoljeni (Izvoznookno, 2010).

Politične stranke v Turčiji ne smejo slediti verskim načelom, zagovarjati ustanovitev verske države in zastopati določen družbeni razred ali etično skupino. Prepovedano je ustanavljanje komunističnih in verskih strank. Stranke se vrstijo od socialistov, zmerno konservativnih do desničarskih ultra-nacionalistov in skoraj verskih strank.

V večjih mestih so ustanovljene mestne vlade, lokalne oblasti imajo omejena pooblastila. Administrativen sistem je v Turčiji visoko centraliziran, izjema je le deset provinc v jugovzhodni Anatoliji, ki so naseljene s Kurdi, kateri predstavljajo od 15 do 20 % celotnega prebivalstva. Policija in vojska sta v predelih s Kurdi pod nadzorom okrajnega guvernerja in imata velik vpliv in moč (Izvoznookno, 2010).

Stranka za pravico in razvoj je julija 2007 podaljšala svoj parlamentarni vpliv z zmago na takratnih parlamentarnih volitvah. Redzep Erdogan je tako še vedno predsednik vlade.

Podobo današnjega mednarodnega sistema bistveno določajo medetnični odnosi. Pravice mednarodnih manjšin tako postajajo vedno bolj pomembna mednarodna vrednota. Možnost razvoja njihove kulturne identitete kot tudi možnost družbeno-gospodarskega razvoja jim mora biti zagotovljena. V primeru odrekanja teh možnosti lahko v državi prihaja do nenehnih napetosti med večino in manjšino, s čimer je ogrožena nacionalna varnost, takšna ogroženost pa lahko privede do internacionalizacije napetosti in s tem do zmanjšanja mednarodne varnosti. V tovrstnih konfliktih pa so pogosto kršene temeljne človekove pravice etične manjšine (Grizold, 1999 v Mihajlovič, 2000, str. 44).

Mnoge manjšine v Turčiji sicer živijo v sožitju (na primer židovske), na drugi strani pa so Kurdi kot največja manjšina že tradicionalno zatirani. V Kurdistanu, ki leži na obmejnem območju Irana, Iraka, Turčije, Armenije in Sirije, živi približno 20 milijonov Kurdiv. Kurdi predstavljajo 19 % turškega prebivalstva (blizu 15 milijonov) in so večinsko prebivalstvo v osmih mejnih provincah na jugovzhodu Turčije. Kurdi se ne razlikujejo le od drugih narodov, ampak so razlike prisotne tudi med njimi, saj ne pripadajo eni religiji niti ne govorijo istega jezika. To pa je tudi tehten razlog, ki jim je onemogočal ustanovitev trdne skupne države, saj so se za nadvlado kurdske voditelji bojevali tudi med seboj.

Turška vlada je od leta 1924 do 1990 zanikala obstoj Kurdiv, ki so jih uradno poimenovali »gorski Turki«. Kurdi niso smeli poučevati, pisati in izdajati glasil v kurdskem jeziku. Prepovedani so bili celo javni govori in združevanja. Turška politika je do osemdesetih celo namerno zapostavljala razvoj vzhodnega dela države, oziroma je denar raje porabila v boju zoper kurdske separatiste. Mnogi Kurdi so se tako skozi 20. stoletje z željo po boljšem

zaslužku in življenjskih pogojih preseljevali v zahodni del države in se tako počasi asimilirali s Turki (Prošek, 2000, str. 41–43).

Kljub temu, da so pritiski na turško vlado za uradno priznanje Kurdiv veliki, in je od leta 1991 dovoljena uporaba kurdskega jezika, so Kurdi tudi v prvih letih novega tisočletja deležni zatiranja. Leta 2001 so bile v ustavi sprejete spremembe, ki so se nanašale predvsem na politične in osebne svoboščine skupaj s pravicami manjšin. V letu 2002 so bile sprejete svobode mnenja in izražanja, dovoljena je bila uporaba kurdskega jezika v osnovnih šolah in radijskih oddajah, največ 30 minut na državni televiziji in največ 45 minut na državnem radiu (Europa Publications, 2003, str. 4137–4139; Pudgar, 2002).

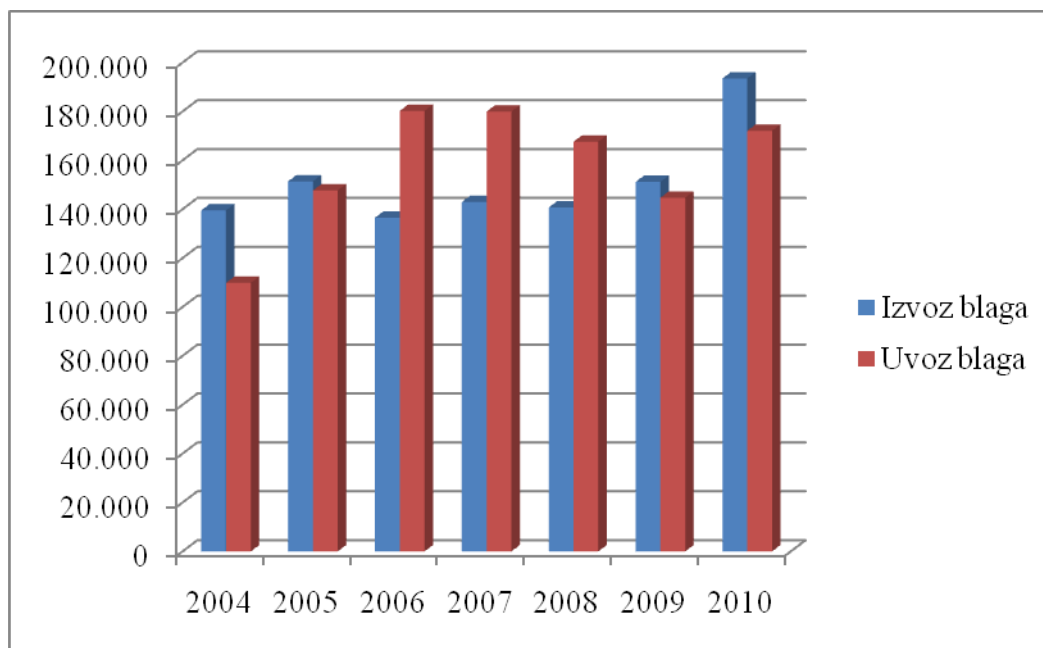
Problem kurdske manjšine zagotovo ni rešen in ima širše razsežnosti, saj obsega več držav. To se je pokazalo tudi pri vojaškem napadu na Irak. V Turčiji še vedno obstaja velik strah pred separatističnimi težnjami Kurdiv. Nedvoumno so v zadnjih nekaj letih Kurdi dobili večji del omenjenih pravic, kar pomeni, da jih Turčija posredno že priznava kot manjšino. Menim, da bodo sprejete reforme v korist Kurdom zmanjšale separatistične želje, a vedno bodo obstajali posamezniki, ki bodo te želje hoteli obuditi. V tem primeru pa bo Turčija rabila tudi pomoč EU, v primeru pridružitve.

4.4 Odnos s Slovenijo/Evropsko unijo

Turčija je s svojim geostrateškim položajem močna partnerica v boju proti terorizmu in povezuje evropski kontinent z Bližnjim vzhodom. Ankarski sporazum z Evropsko gospodarsko skupnostjo, podpisan 12. septembra 1963, je Turčiji prinašal številne ugodnosti, a kljub številnim reformam, ima Turčija že od leta 1987 status prosilke za polnopravno članstvo v Evropski uniji. Njen vstop omejujejo problematike človeških pravic Cipra, Kurdiv in skrajnih islamskih gibanj. S povezovanjem se Turčiji izboljšuje razvoj na demokratični poti in zmanjšuje vpliv fundamentalističnih islamskih politik. Varnost in stabilnost Evrope je zelo povezana z vključitvijo Turčije v polnopravno članstvo, saj le na takšen način pridobita obe.

Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo je bila v letu 2010 za 46,6 % višja kot leta 2004, vendar se je v obdobju od 2004 do 2010 zviševala do leta 2007 in dosegla skupno vrednost 322.879 EUR, nato pa začela padati. Največji delež, in sicer tretjino celotnega uvoza, uvoženih proizvodov iz Turčije v Slovenijo so v letu 2010 predstavljala vozila. 10% uvoza iz Turčije v letu 2010 so predstavljali električni stroji in oprema ter njihovi deli, farmacevtski proizvodi pa so predstavljali v letu 2010 slabo desetino celotnega uvoza (9 %). Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave so v letu 2010 predstavljali najvišji delež (16 %) izvoženih slovenskih proizvodov v Turčijo. Podobno pomembnost v slovenskem izvozu v letu 2010 pa so zavzeli papirni in karton in izdelki iz papirne mase, papirja in kartona (15 %) kot tudi električni stroji in oprema, aparati za snemanje in reprodukcijo slike in zvoka (14 %) (Izvoznookno, 2010).

Slika 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo v obdobju od leta 2004 do leta 2010 v 1.000 EUR



Vir: Izvoznookno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2010.

Število Evropejcev, ki nasprotujejo vstopu Turčije v EU, se je v zadnjih letih zelo povečalo in je od leta 2005 preseglo 50 %. Vstopu Turčije večinsko nasprotujejo Nemčija, Francija in Avstrija. Zavajajoče je upoštevati trenutno mnenje ljudi, vendar pa ga je tudi nemogoče dolgoročno predvideti. Vendar na turško priključitev EU že močno vpliva javno razširjeno sovraštvo, saj večina evropskih medijev s poudarjanjem stereotipov le še bolj krepi javne predsodke. Tako se večina Turkov sprašuje o smiselnosti prevzema težkih reform EU ob istočasni nezaželenosti njihove države v EU. To protislovje se kaže tudi v močnem padcu podpore priključitvi EU.

Koristi priključitve so v očeh mnogih politikov, novinarjev in mislecev zelo majhne. Prav tako so širitveni strahovi za večino ljudi takojšnji in osebni in se nanašajo na izgubo službe, grožnjo terorističnega napada in slabitev nacionalne kulture. Medtem so koristi strateške in dolgoročne ter se nanašajo na bodočo ekonomsko rast, močnejšo zunanjo politiko EU in energetska varnost. Francozi se bojijo izgube moči ob povečanju že tako velike EU in močne armenske manjšine. Prav tako Nemce skrbi stabilnost moči EU ob priključitvi turškega prebivalstva, saj imajo mnogi izkušnje s turškimi tradicionalisti v svoji državi. Slaba večina Avstrijcev Turčije ne vidi kot evropske države, prav tako ne izražajo velikega zanimanja za Turčijo, saj imajo malo poslovnih povezav s to državo (Barysch, 2007).

Osolnik (2003, str. 697) z zanimivim stališčem Krishnana Kumarja, ameriškega sociologa religije, o genezi konfliktnega odnosa med (krščansko) Evropo in islamskim svetom navaja, da sta strah in tesnoba, ki izvirata iz bližine, glavni razlog za strah in sovražnost Evrope do muslimanskih ljudstev. Muslimani so pri formaciji Evrope sodelovali, ne le kot drugi in drugačni, ampak tudi neposredno kot filozofi, znanstveniki in učenjaki. Tako so muslimani v Evropi predvsem most med obema civilizacijam in pa tudi populacija, na kateri se lomijo kopja predsodkov.

Barysch (2007) navaja, da volivci EU težko sprejemajo argumente o koristnosti pridružitve Turčije EU. Zato bi se morala tako EU kot vlada Turčije osredotočiti na izpopolnjevanje imidža Turčije, vendar je to veliko lažje narediti pri državah, ki imajo močan in pozitiven sloves, saj je njihovo občinstvo voljno. Tako Turčija za postopno izpopolnjevanje imidža potrebuje izčrpno in dosledno strategijo z elementi politike, turizma, kulture in poslovanje.

4.5 Kulturne značilnosti Turčije

Turčija prehaja iz razvijajočega trga v zrelo industrijsko družbo. Tamkajšnja kultura izraža dvojnost zahodne in vzhodne kulture in je bila zgrajena na tradicionalnih vrednotah. Razlika v socialnoekonomskih statusih tako v družbenih kot organizacijskih ravneh je najpomembnejša kulturološka značilnost Turčije. Zaznati je mogoče tudi vplive nacionalizma, sekularizma in načrtno vodenega gospodarstva, ki spreminjajo družbo v zahodnjaško in sekularno strukturo.

Turki so verniki muslimanske religije, ki je druga najbolj razširjena religija na svetu, in se hkrati najhitreje povečuje. Islamsko pravo ureja celoten moralni in pravni sistem, kot tudi vsa področja človeške dejavnosti. Kar pomeni (Gorriil, 2005, str. 2), da cilje in ideale družbe vzpostavlja religija, medtem ko kodeks obnašanja določa islamsko pravo, kateremu morajo muslimani z željo po uresničevanju svojih ciljev slediti. Čeprav islam ni toliko izrazit v področjih, ki so močno pod zahodnjaškim vplivom, a islamska kultura v drugih delih še vedno vpliva na kulturno življenje, verovanje, jezik, poučevanje, socialne odnose in demokracijo. Kljub strogim islamskim pravilom se v moderni sekularni državi kot je Turčija le slaba sedmina prebivalcev ravna po pravilih islama, ki pa jih bom ravno zaradi dela populaciji, ki tem pravilom sledi, v naslednjih odstavkih opisala.

Muslimani molijo petkrat na dan, in sicer zjutraj, opoldne, popoldne, pred sončnim zahodom in zvečer. Tudi lokalni časopisi objavljajo vsakodnevno točne čase molitev. Kljub temu da je petek za muslimane sveti dan, se v Turčiji obravnava normalno. V primerjavi z zahodnimi kulturami, kjer je temelj komunikacije beseda, v muslimanskem svetu komunikacijo predstavljajo tudi govorica telesa in obrazna mimika, saj o naših namerah povedo veliko več kot besede. Emocionalni islamski človek ceni tako svojo kot tujo tradicijo in daje prednost simpatiji do osebe oziroma naroda pred racionalnim argumentom dobička.

Muslimani lahko sodelujejo samo v transakcijah, ki ne nasprotujejo islamskemu pravu. Poznavanje in razumevanje prioritet islamskega prava je pri sodelovanju z islamskimi trgi temeljnega pomena. Nujno skupino sestavljajo tiste stvari, brez katerih ni mogoče živeti. Stvari, ki olajšajo življenje in brez katerih je nemogoče živeti, predstavljajo skupino potrebnih stvari. V skupino zaželenih stvari spadajo tiste stvari, ki življenje polepšajo. Prav tako je v islamskem svetu prepovedana kakršnakoli poslovna transakcija s svinjino, mesom poginjenih živali, opojnimi pijačami, kipi, križi. Prevara pri prodaji in manipuliranje s cenami sta po islamskem pravu tudi prepovedni. Določeno je tudi, da morajo biti trg, cene na trgu in prodaja svobodni, da bi se brez kakršnekoli manipulacije odgovorilo silam povpraševanja in ponudbe ter konkurenci na trgu.

Dimenzija odmik moči je skupaj z drugimi dimenzijami prikazana v Sliki 3 in je v Turčiji visoka (67), kar pomeni, da je avtorski stil vodenja nekaj povsem običajnega, hkrati pa ljudje niso toliko samostojni. Odmik moči (Pellegrini & Scandura, 2006, str. 265) se zrcali skozi družbo oziroma organizacijo, saj so direktive nadrejenega sprejete brez vprašanj. V situacijah, v katerih se ni mogoče izogniti negotovosti, se posamezniki obrnejo na Boga ali vojsko z namenom zmanjšanja negativnega vpliva negotovosti na družbo. Turška družba mora vzdrževati strukturo visokega odmika moči za premagovanje negotovih situacij. Statusne razlike se kažejo v načinu naslavljanja ljudi. Ljudje iz nižjega statusnega razreda so naslovljeni po imenu, medtem ko se pri naslavljanju višje statusnih prebivalcev uporabljajo različne okrajšave pred imenom (na primer gospod, gospa, direktor, ipd). Socialnoekonomski položaj je bolj pomemben kot spol, kar pomeni, da so ženske iz višjega družbenega sloja pogosto zaposlene v službah na višjih družbenih pozicijah.

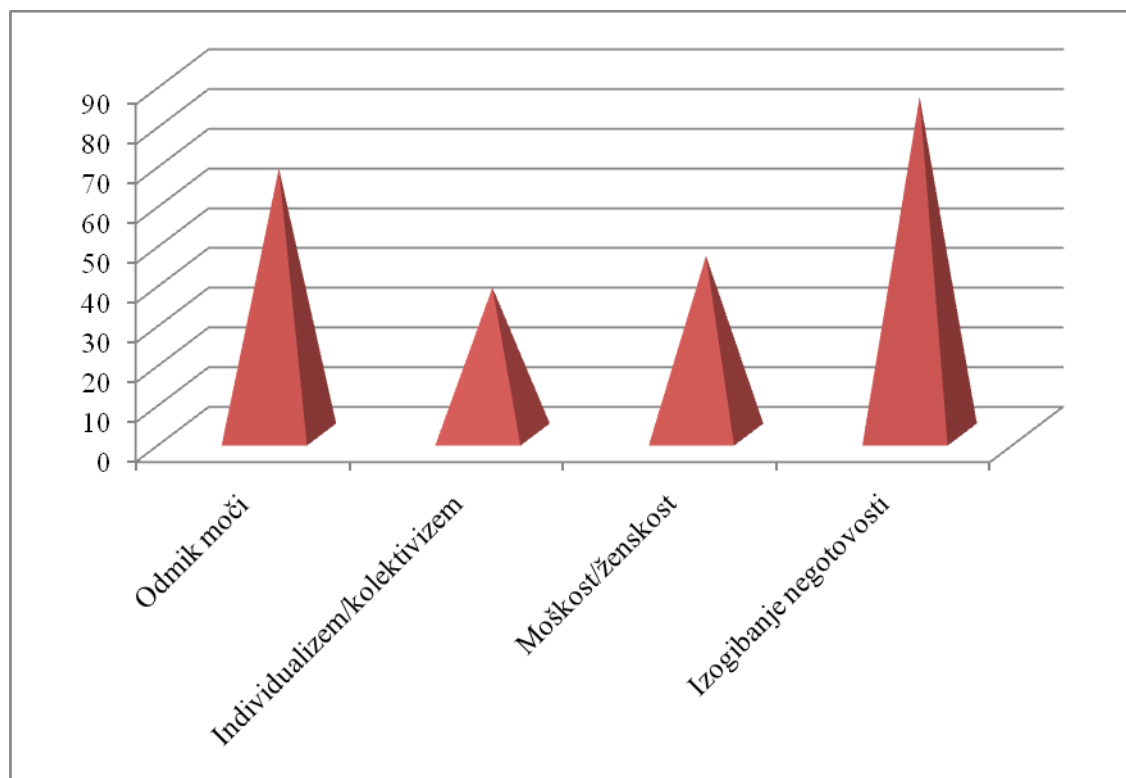
Za Turčijo je po Hofstedeju bolj značilen kolektivism, saj je dimenzija individualizem/kolektivism ocenjena s 37. Turki so skupinsko orientirani in jim mnenje skupine pomeni več kot lastno mnenje. Kolektivism je mogoče opaziti v skupni veliki ljubezni do države. Nacionalizem (Svensson & Öksüz, 2005, str. 18) je po Hofstedeju zelo prisoten v državah, kjer je prisotno visoko izogibanje negotovosti. Turki naj bi bili tudi zelo temperamentni in vročekrvni, vendar ne pozabijo in odpustijo hitro. Kot del kolektivistične kulture se Turki ne bojijo izražati čustva.

Kot navaja Gorri (2005) je v Turčiji najpomembnejša socialna enota družina, ki vpliva na osebno življenje vsakega Turka. Družinsko zaupanje je življenjska podoba turške družbe in ima največji vpliv na turško poslovno prakso. Veliko podjetij v Turčiji je še vedno družinsko vodenih in koncept družinskih povezav in vplivov je viden pri poslovnih menjavah v Turčiji. V nedružinskih podjetjih so vodje podjetij obravnavani kot mame ali očetje, od katerih se pričakuje da bodo skrbeli za dobro zaposlenih.

V Turčiji je izogibanje negotovosti zelo visoko in je ocenjeno s 85. Turki se raje izognejo negotovim in nepoznanim situacijam, saj v njih počutijo ogrožene. Resnica ima v turški

kulturi veliko pomen. Stopnja negotovosti se v družbi z nizko tolerantnostjo znižuje z zakoni, pravili, predpisi. Pred vzpostavitvijo dolgoročnega poslovnega sodelovanja težijo k izgradnji močnega zaupljivega odnosa.

Slika 3: Grafični prikaz kulturoloških dimenzij v Turčiji po Hofstede



Vir: Geert-Hofstede, *Cultural Dimension*, 2009.

Hofstedova ocena moškosti v Turčiji (45) kaže da turška kultura malo bolj sledi ženskim vrednotam kakor moškim. Vendar kljub nizki moškosti turške kulture večje neenakopravnosti med spoloma ni in je še vedno zelo jasno, kaj so moške in ženske vloge v družbi. Po raziskavi Svenssona in Öksüz (2005, str. 22–24) so Turki bolj čustveno orientirani in bolj resno jemljejo svoje delo, zaradi česar tudi zelo težko sprejmejo kritiko. Turška kultura je tudi po Hofstedeju bolj moška in tako daje večji poudarek zaslužkom in napredovanjem. Ta moškost turške kulture pa se kaže tudi v nepripravljenosti za timsko delo. Zavedajo se tudi da je znanje povezano z močjo in informacij ne delijo radi. Turki so radi javno nagrajeni in jih je mogoče motivirati z nagradami za uspeh.

4.6 Turški poslovni bonton

Način poslovanja na tako velikem in specifičnem trgu je vse prej kot primerljiv s poslovno prakso z drugih svetovnih trgov. Tu ni nekih ustaljenih pravil, saj se poslovanje dobesedno

prilagaja trenutni situaciji in razpoloženju kupca. Po drugi strani pa kljub navidezni neurejenosti turški poslovneži zelo dobro vedo, kje so in do kam lahko gredo s pogajanjem (Milevoj, 2003, str. 43). Turški poslovneži se pogajajo z mnogimi tujimi poslovnimi partnerji, vendar zaradi tega niso nič bolj odprti, temveč pogosto pričakujejo, da bodo stvari izpeljane na njihov način. Pogosto so zelo patriotski in znajo biti zelo nacionalistični. Kot navaja Hrastelj (2001, str. 75) na njihov komunikacijski slog vpliva Sredozemlje in islam, kar se kaže v živahnosti, kakor tudi azijski vzhod, posledica česar je pripravljenost poslušati.

Odnos in spoštovanje. Turška kultura je skupinsko orientirana, kar pomeni, da je poudarek na pripadnosti skupini, potrjevanju skupinskih norm in vzdrževanju harmonije med člani skupine. Turkom je tako zelo pomembna izgradnja trajnega in zaupljivega osebnega odnosa in pogosto poslujejo le s tistimi ljudmi, ki jih poznajo in imajo radi. Poslovnim partnerjem, ki niso pripravljeni vložiti svojega časa v izgradnjo poslovnega odnosa oziroma imajo nejasne motive za izgradnjo poslovnega odnosa, ne zaupajo, in tako proces izgradnje trajnega in zaupljivega poslovnega odnosa lahko traja dolgo. Če pa že izgradijo ustrezen poslovni odnos s tujimi partnerji, še ne pomeni, da zaupajo celemu podjetju partnerja. V začetnih fazah izgradnje zaupljivega poslovnega odnosa s poslovnimi partnerji je tako zelo koristno vključiti predstavitev tretje osebe (Katz, 2008, str. 1).

Spoštovanje, ki ga je oseba deležna na turškem poslovnem prostoru, je odvisno od njenega oziroma njegovega položaja in let. Najvišjega spoštovanja so tako deležni starejši ljudje (Katz, 2008, str. 2). Pri srečanju z večjo skupino Turkov je zaželeno najprej pozdraviti najvplivnejše ali najstarejše člane in potem mlajše. Zaključno rokovanje se pogosto še dopolni s poljubljanjem na lica. Vendar se je v bolj podeželskih področjih objemanju, poljubljanju, pa tudi rokovanju med moškim in žensko boljše izogniti, saj ima tam religija močnejši vpliv na navade in obnašanje. Gorili (2005) navaja, da odločitve vedno sprejema najvplivnejša oseba v podjetju, a zaradi močnega kolektivizma pogosto upošteva mnenje skupine. Turška kultura je reaktivna, ki nasprotni strani prepusti, da prva poda predlog. Zato so dobri poslušalci in se skušajo pri tem od svojih zahodnih kolegov čim več naučiti (Hrastelj, 2001, str. 75).

Meje med profesionalnim in osebnim področjem življenja niso jasno določene in se pogosto prekrivajo. Zato imajo osebni odnosi pomembno vlogo na vseh ravneh delovanja (Gorili, 2005).

V Turčiji so ženske iz tujine zelo dobrodošle in sprejete. Kljub splošnem konservativnem vedenju do žensk v Turčiji, so turški moški do žensk zelo spoštljivi. To se kaže tudi v dejstvu, da je popolnoma sprejemljivo, če tuja poslovna ženska povabi na večerjo turškega poslovneža, in pravtako enostavno lahko plača večerjo (Ediplomat, 2010).

Komunikacija. Uradni jezik v Turčiji je turščina. Turščina je sedmi najpogosteje govorjeni svetovni jezik in ga govori 90 % turške populacije. Poleg turščine se uporabljajo še arabski, grški in armenski jezik. Do leta 1928 se je pisalo v arabščini, ki jo je Kemal Atatürk zamenjal z abecedo z namenom olajšanja učenja pisanja in razširitve pismenosti.

Čeprav veliko poslovnežev govori vsaj nekaj angleško, francosko in/ali nemško, je priporočljivo imeti ob sebi prevajalca, zlasti pri pogajanju z višjimi managerji. Nezaželena je uporaba akronimov in okrajšav. Pogosto govorijo prepričljivo, čeprav ne preglasno, vendar občasno povzdignejo njihov glas. Zlasti v začetnih fazah pogajalskega procesa v Turčiji je komunikacija lahko nejasna. Njihova govorica telesa je zelo obsežna, zato je potrebno paziti na svoje kretnje (na primer, ker se pri muslimanih leva roka smatra kot umazana, jo lahko uporabimo samo če je to neizbežno). Že dviganje obrvi pri Turkih pomeni znak »NE« (Katz, 2008, str. 1).

Turki strinjanje izražajo podobno kot je to običajno v zahodnih državah in sicer z lahkim prikimavanjem glave navzdol. Medtem ko nestrinjanje izražajo s šibkim kimanjem glave navzgor ob hitrem in sesajočem zvok skozi prve prednje zobe (kot »tsk«). Znak »O.K.« je v Turčiji zelo nevljuden in pomeni, da je nekdo homoseksualen. S kazanjem fige oziroma s palcem med prvima dvema prstoma bi v Turčiji dosegli enak učinek kot v ZDA s kazanjem sredinca. Pri sedenju morajo podplati čevljev biti čvrsto na tleh, saj se je usmerjanju podplata proti nasprotnemu govorniku potrebno izogibati, kar je sprejeto kot ignorantsko in nespoštljivo (Ediplomat, 2010).

Začetni kontakt in srečanja. Pred začetkom poslovnih pogajanj v Turčiji je priporočljivo določiti lokalnega posrednika, ki bo pomagal premostiti kulturološke in komunikacijske ovire. Sestanke je priporočljivo določiti vsaj eden do dva tedna vnaprej in sporočiti informacijo o udeležencih. Čeprav se sestanki lahko začnejo relativno pozno, Turki od tujih poslovnih partnerjev pričakujejo točnost (Katz, 2008, str. 2–3). Medtem ko sami na dogovorjene sestanke neredko zamujajo (Hrastelj, 2001, str. 75). Izogibati se je potrebno naslavljanju turških poslovnih partnerjev z imenom, razen če sami tako želijo. Če turški poslovni partnerji po uvodni predstavitvi želijo izmenjati poslovne kartice, to predstavlja njihov interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Poslovne kartice morajo biti izročene z obema rokama. Sestanek se začne s kratkim govorom, ki se lahko podaljša. Čeprav je nekaj humorja dobrodošlega, je posel v Turčiji resna stvar (Katz, 2008, str. 2–3).

Ker zna biti izgradnja poslovnega odnosa s Turki kritična, bi morali biti prvi sestanki osredotočeni le na medsebojno spoznavanje. Potrebna je velika potrpežljivost, saj se odločitve sprejemajo zelo počasi, hkrati pa Turki pogajanja začnejo z ekstremi. V uvodnem klepetu je lepo povprašati o njihovi družini, delu, državi ali nogometu, a pogovore o odnosu med Turki in Kurdi in o politiki je bolje pustiti zunaj poslovnega srečanja. Ob dejanskem začetku poslovnih pogovorov je zaželeno obdržati očesni kontakt z turškimi kolegi, saj s tem potrjujemo našo iskrenost.

Turki istočasno izvajajo več aktivnosti, zato v njihovem poslovnem okolju prevzem telefonov med sestankom in vstop ljudi v sejno sobo brez povabila ni nič neobičajnega. Poslovna pogajanja se pogosto ne odvijajo po zaporednem vrstnem redu in so redko strukturirana. Zato je zaželena potrpežljivost.

Pogajanja. Barantanje je primarni pristop k pogajanjem v Turčiji. Čeprav je kupec v superiornem položaju, sta obe strani dolžni doseči sporazum. Turki cenijo dolgoročne poslovne odnose in iščejo dobim-dobim (angl. *win-win*) rešitve. Informacije se redko prosto delijo, odkar Turki verjamejo, da prednostne informacije ustvarjajo prednosti pri barantanju. Razlika med ponujenimi in doseženimi cenami je lahko tudi 40 % in več, zato si je potrebno pustiti kar nekaj prostora za popuščanje na različnih nivojih. Varljive tehnike barantanja, kot so laganje, pošiljanje lažnih neverbalnih sporočil, izražanje nezainteresiranosti, napačno predstavljanje vrednosti izdelka ipd., so pogosto uporabljene. Pogoste so tudi tehnike pritiska, na primer sprejemanje končne odločitve, a večina končnih ponudb še ni končnih. Izogibati se je potrebno časovnemu pritisku, začenjanju pogajanj z najboljšo ponudbo in dajanju zmanjšane oziroma zapirajoče ponudbe (Katz, 2008, str. 3). Ko gre za manjše posle, so kot navaja Hrastelj (2001, str. 75) pripravljene brez pomislekov tvegati, pri večjih poslih pa so veliko bolj previdni.

Turki imajo radi vizualno predstavljanje, zato so pri pogajanjih zaželena dejstva, načrti, diagrami, vendar bi morale biti predstavitve kratke in jedrnate, z ne preveč teksta. Pogajanja so običajno dolga in razvlečena, zato je potrebna potrpežljivost, kontrola čustev in sprejem zamud.

Večina poslovnih spoznavanj se odvija v restavraciji, saj Turki uživajo v hrani in smatrajo obrok kot čas za sprostitev in vključevanje v dober pogovor. Zaradi njihove tradicionalne gostoljubnosti se ni smiselno truditi za plačilo, saj je to v domeni gostitelja. V večini primerov Turki ne naročijo vseh jedi naenkrat, ampak naročijo posamezno jed in se za vsako naslednjo odločajo po posamezni jedi. Med posameznimi obroki Turki običajno kadijo (Marmariland, 2010). Ob obroku se običajno zaužije alkoholna pijača, medtem ko čaj oziroma močna turška kava sledi po obroku. Čaj je tudi sicer turška nacionalna pijača, ki je postrežena v majhnih tradicionalnih kozarcih, zaradi česar se med sestankom popije kar nekaj kozarčkov.

Darila. Izmenjavanje poslovnih daril ne igra bistvene vloge v poslovnih odnosih, vendar turški poslovni partnerji vsako darilo hvaležno sprejmejo. Ob vabilu na dom gostitelja se vedno nosijo darila. Zelo razsipna darila se ne nosijo, zaželene so rože (vrtnice, naglji), sladka darila. (Ediplomat, 2010). Darila svetovno znanih blagovnih znamk so zelo cenjena, hkrati so zaželeni nacionalni produkti gosta, vendar pa je ob izbiri darila potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je Turčija muslimanska država, in paziti predvsem pri darovanju

alkohola (preveriti je potrebno, če ga poslovni partnerji sploh pijejo). Od turških poslovnih partnerjev ni potrebno pričakovati, da bodo odpirali darila pred gosti.

Oblačenje. Pravila glede poslovnega oblačenja so enaka kot drugod po Evropi (obleka, kravata, srajca), s tem da je zaradi tamkajšnje klime srajca lahko tudi s kratkimi rokavi. Omejitve glede oblačenja veljajo le zunaj velikih mest in predvsem v jugo-vzhodni regiji, kjer se je potrebno obleči bolj konzervativno (srajce z dolgimi rokavi, dolga krila in hlače, nesprijeta ženska oblačila) (Globoledge, 2009).

Spodobno oblačenje in obnašanje je znak spoštovanja v moderni Turčiji. Zunaj turških turističnih področij so neprimerno oblečene ženske lahko deležne nezaželenih reakcij Turkov. Hkrati se od moških pričakuje, da imajo v javnosti pokrita ramena in nosijo daljše hlače v turistično manj obiskanih delih.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA KULTUROLOŠKIH ZNAČILNOSTI TURŠKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

Turško zgodovino, religijo, oddaljenost in hkrati bližino Evropi, kakor tudi drugačnost in specifičnost opisuje veliko knjig. Vendar viri o turškem pogajalskem slogu niso tako številčni. Zato bom s pomočjo izkušenj mojih intervjuvancev in s podrobnim zgodovinskim, religijskim in kulturnim pregledom poskušala povezati opažanja, stereotipe in navade v bolj pogobljeno sliko turškega pogajalskega sloga.

S tem namenom sem raziskavo razdelila na tri dele:

1. Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga
2. Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci
3. Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

Moj cilj je tako prikazati čim bolj realno sliko turškega pogajalskega sloga, in sicer skozi predstavitev značilnosti in posebnosti tega pogajalskega sloga kot tudi s preverjanjem teoretičnih vidikov in dognanj na slovenskih poslovnih izkušnjah s Turčijo in turškimi pogajalci. Poznavanje turškega trga kot tudi njegovih posebnosti, predvsem kulturoloških in zgodovinskih, močno prispeva k poslovnem uspehu slovenskih podjetij na turškem trgu. Izkušnje slovenskih poslovnežev, ki delujejo na turškem trgu, so zagotovo odlična odskočna deska pri odločanju o vstopu v turški poslovni prostor.

Pri prvem koraku raziskave, pripravi vprašalnika, sem upoštevala smernice raziskav drugih trgov. Vprašalnik tvorijo trije sklopi, ki skupaj vsebujejo 29 vprašanj. V obdobju dveh mesecev (februar, marec 2011) sem opravila 13 globinskih intervjujev s slovenskimi poslovneži, ki delujejo na turškem trgu. Med omenjenimi intervjuvanci je bila tudi ženska

sogovornica, ki deluje na področju industrijske dejavnosti, pri kateri me je zanimal njen pogled na turški pogajalski slog in žensko mnenje o statusu žensk v turškem poslovnem okolju. Intervjuvanci delujejo na naslednjih delovnih mestih:

- intervjuvanec 1 je vodja prodaje v podjetju S
- intervjuvanec 2 je vodja področne prodaje v podjetju C
- intervjuvanec 3 je vodja prodaje v podjetju W
- intervjuvanec 4 je vodja področne prodaje v podjetju V
- intervjuvanec 5 je vodja prodaje v podjetju E
- intervjuvanec 6 je vodja prodaje v podjetju G
- intervjuvanec 7 je vodja prodaje v podjetju S
- intervjuvanec 8 je vodja prodaje v podjetju T
- intervjuvanec 9 je prodajni direktor v podjetju R
- intervjuvanec 10 je vodja prodaje v podjetju A
- intervjuvanec 11 je vodja prodaje v podjetju S
- intervjuvanec 12 je vodja prodaje v podjetju M
- intervjuvanec 13 je vodja prodaje v podjetju K

Podjetja, ki jih poslovneži predstavljajo oziroma zastopajo, imajo neposreden stik s turškim poslovnim okoljem. Dejavnosti, v katerih podjetja delujejo, so raznolike in obsegajo različne tehnološke segmente, papirniško dejavnost kot tudi turistično dejavnost. Večina intervjujev (enajst) je potekala v dopoldanskem času na sedežu podjetja. Kljub temu, da so potekali v okviru delovnega časa, so bili vsi intervjuji izpeljani nemoteno. Večino intervjujev sem tudi posnela, s čimer sem lažje in kakovostnejše zapisala vse izjave. Razgovori so trajali od 35 minut do 1 ure in 40 minut. Dva vprašalnika sem v pisni obliki dobila od anketirancev.

Vprašalnik sem oblikovala na način, ki bi mi omogočal kakovostno raziskati videnja slovenskih poslovnežev o turškem poslovnem svetu in razjasniti nivo preslikavanja teorije v prakso. Osredotočila sem se predvsem na strukturirana vprašanja, ki sogovorniku niso ponujala odgovorov vnaprej, temveč so omogočala neomejeno izražanje lastnega mnenja o določeni tematiki in so bila izhodišče za nadaljnji razgovor. Tako je vsak odgovor vseboval določene zanimivosti.

V prvem delu se z 12 vprašanji osredotočam na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zanimal me je način vstopa na turški trg, vpliv turške zgodovine, kulture in religije na oblikovanje vedenja turških poslovnežev, vsebina neformalnih srečanj.

V drugem delu z 12 vprašanji poskušam osvetliti pogajalski proces med turškimi in slovenskim pogajalci. Zanimalo me je, kako se slovenski pogajalci pripravljajo na pogajanja s turškimi pogajalci in kaj je v priprave vključeno. V tem delu sem poskusila

razjasniti čim boljše sliko intervjuvanih slovenski pogajalcev o turškem pogajalskem slogu, v smislu pomena medsebojnega zaupanja, taktike pogajanj in poteka samih pogajanj.

V zadnjem delu, ki je sestavljen iz 5 vprašanj, poglobim pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu. Razjasniti sem hotela predvsem mnenje slovenskih poslovnežev o vplivu slovenskih gospodarskih in političnih aktivnosti na podjetja, ki so oziroma želijo biti aktivna na turškem trgu. Na podlagi njihovih izkušenj pridobljene informacije so mi dale odgovore na vprašanja o ovirah vstopa na preučevani trg in nasvete za uspešno delovanje na tem trgu.

5.1. Rezultati intervjujev

Naslednja poglavja bom namenila predstavitvi in analizi odgovorov intervjuvancev na zastavljena vprašanja. Po kratki predstavitvi profila intervjuvancev bom predstavila vsebinske ugotovitve moje raziskave in interpelacijo le-teh po posameznih delih raziskave.

5.2. Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

Čeprav je Turčija sekularna država so elementi turške kulture, poslovnih običajev in navad povezani z religijo. Njihov previden odnos do tveganj se zrcali tudi v previdnosti pri vzpostavljanju trajnega in zaupljivega poslovnega odnosa. Neverbalno komuniciranje in govorica telesa imata izreden pomen v mednarodnih pogajanjih, še posebno pa v bolj senzibilnih kulturah, kot je turška, saj se skozi njiju zelo jasno lahko zazna iskrenost partnerja, ki je Turkom zelo pomembna. V tem poglavju poleg vpliva religije, odnosa do tveganj in turške gostoljubnosti s pomočjo odgovorov intervjuvancev opredelim njihov odnos do kritik in odnos do žensk.

5.2.1. Izkušnje v pogajanjih

Večina mojih intervjuvancev ima dragocene izkušnje v turškem poslovnem okolju, saj jih 10 od 13-ih na tem trgu deluje 5 ali več let (eden 17, dva 11, dva 9, eden 8, eden 7, eden 6, dva 5). Vsi anketiranci imajo veliko izkušenj v mednarodnem okolju, večina pa tudi v turškem poslovnem okolju. Izkušnje intervjuvancev v turškem poslovnem okolju prikazuje Tabela 2, in sicer število let dela s Turki.

Tabela 2: Izkušnje intervjuvancev v pogajanjih s Turki

| Leta dela | Število intervjuvancev |
|-----------|------------------------|
| 1,5 | 1 |
| 4 | 2 |
| 5 | 2 |
| 6 | 1 |
| 7 | 1 |
| 8 | 1 |
| 9 | 2 |
| 11 | 2 |
| 17 | 1 |
| | 13 |

5.2.2 Način vstopa in pogostost pogajanj

Kljub dejstvu, da veliko Turkov vsaj delno govori angleško, je zaradi premagovanja kulturoloških in komunikacijskih ovir priporočljivo na turški trg vstopiti z lokalnim agentom. Zanimalo me je, kako na turški trg vstopajo slovenska podjetja, ali preko agenta ali samostojno, in v kakšnem jeziku komunicirajo s turškimi poslovnimi partnerji.

V Tabeli 3, ki prikazuje načine vstopa in jezik komuniciranja s turškimi poslovnimi partnerji, sem zbirno predstavila rezultate. Več kot polovica intervjuvancev je na turški trg vstopila samostojno (7 od 13), od katerih se večina pogaja v angleškem jeziku, od teh dva v srbsko-hrvaškem. Nekateri poslovneži, ki so samostojno vstopili, so svoj način vstopa pojasnili z naslednjimi razlogi: neposreden stik, kontakta ni težko vzpostaviti, izbira mednarodno usmerjenih podjetij. Manj kot pol intervjuvancev pa je na turški trg vstopilo preko agenta oziroma lokalnega distributerja, ki jim omogoča, da s strankami komunicirajo v angleščini.

Ustrezen profil zastopnika (ali distributerja, agenta itd.) naj bi imel nekatere izmed naslednjih značilnosti: ustrezna pokritost in poznavanje trga, obvladovanje in poznavanje tehnologije in značilnosti izdelka, ustrezna velikost podjetja, izkušnje s podobnimi izdelki ali skupinami izdelkov, primerna organizacija prodaje, fizična infrastruktura, opravljanje poprodajnih storitev, znanje in sposobnosti za izvajanje promocije, sloves pri dobaviteljih in odjemalcih, finančna sposobnost, odnos do lokalnih oblasti, znanje jezikov ipd. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 147).

Tabela 2: Način vstopa in jezik komuniciranja

| Agent | Samostojno | Angleščina | Srbo-hrvaščina |
|-------|------------|------------|----------------|
| X | | X | |
| | X | X | X |
| | X | X | |
| | X | X | |
| X | | X | |
| | X | X | |
| | X | X | |
| X | | X | |
| X | | X | |
| X | | X | |
| | X | | X |
| | X | X | |

Intenzivnost in način sodelovanja lahko ugotovimo iz pogostosti pogajanj. Več kot polovica intervjuvancev se s turškimi pogajalci v večini primerov pogaja dnevno (7 od 13). Ostali se pogajajo glede na tržno situacijo oziroma odprte projekte. Večina Turke obiskuje večkrat letno (od 2- do 4 -krat letno), eden od intervjuvancev pa tudi mesečno.

5.2.3 Vpliv religije v turškem poslovnem svetu

Vsi intervjuvanci so potrdili, da religija v turškem poslovnem okolju nima vpliva. Odnos do religije je podrobno opisal intervjuvanec 3 (Priloga 2, intervju 3): »Turki sicer spoštujejo svojo religijo, tradicijo, imajo Ramadan. Nekateri tudi v času Ramadana ne jejo in ne pijejo, vendar je vedno manj mladih, ki agresivno upoštevajo te navade. Drugače je pravilo, da se o teh stvareh ne govori, a oni so ponosni na to, da so muslimani, vendar niso ekstremisti. Predstava o Turkih v Evropi je napačna. Razmišljanje o Turkih je napačno.« Hkrati intervjuvanec 13 (Priloga 2, intervju 13) meni, da: »Vera ni toliko pomembna kot v drugih muslimanskih državah. Oni tudi pijejo alkohol, jedo svinjsko meso, tako da tam ni toliko strogo.« Religijsko zmernost je mogoče pojasniti z njihovo odprtostjo in usmerjenostjo na tuje trge in kot intervjuvanec 10 (Priloga 2, intervju 10) opisuje eno od podjetij: »So podjetje, ki posluje predvsem z zahodnimi podjetji, in je ta odprtost verjetno vzrok za odsotnost tradicionalizma.«

5.2.4 Turki in zaupljivost/nezaupljivost

Trajen in zaupljiv poslovni odnos ima pri Turkih izreden pomen. Mnenje intervjuvancev je glede tega deljeno. Dobra polovica (7 od 13) jih je potrdila, da je bil na prvih srečanjih prisoten občutek nezaupanja, a s pridobljenim zaupanjem je nadaljnje poslovanje veliko enostavnejše kot pravi intervjuvanec 1 (Priloga 2, intervju 1): »V kolikor se ti pokažeš kot zanesljiv partner v tem poslovnem procesu, potem je v nadaljevanju z njimi lažje delati«,

kar potrjuje dejstvo, da je zaupanja vreden poslovni odnos potrebno izgraditi. Eden od intervjuvancev je potrdil, da so v letu in pol dvignili zaupanje na zelo visoko raven, nekaterim je to uspelo z vrhunsko kvaliteto. Medtem ko pri dobri tretjini intervjuvancev (5 od 13) občutek nezaupanja na prvih pogajanjih s Turki ni bil prisoten, kar je lahko pojasnjeno z dejstvom, da je več kot polovica takšnih intervjuvancev na turški trg vstopila z agentom. Prisotnost zaupanja vredne tretje osebe je na prvih srečanjih pomembna, kar je potrdil tudi intervjuvanec 9 (Priloga 2, intervju 9): »Pri njih je pomembno, s kom prideš, ali prideš sam.«

5.2.5 Obred izmenjave vizitk

Katz (2008, str. 2–3) navaja, da Turki izrazijo interes za izgradnjo poslovnega odnos z njihovo željo po izmenjavi poslovnih vizitk, ki pa naj bi bile izročene z obema rokama. Vsi intervjuvanci so dobili vizitke od vseh poslovnih partnerjev, večina (12 od 13) takoj na prvem obisku pred formalnimi pogajanjimi. Hkrati imajo vsi pridobljeni kontakti vrednost, kar je s posebnim primerom potrdil tudi intervjuvanec 13 (Priloga 2, intervju 13): »Presenetljivo je tudi, da na njihovih stojnicah na sejnih v Turčiji imajo vse vizitke, tudi od odsotnih oseb, s katerimi je kasneje mogoče vzpostaviti kontakt.« Več kot polovica intervjuvancev prav tako navaja, da je obred izmenjave vizitk čisto običajen proces, ki se ne razlikuje od obreda pri nas. Kar pomeni, da nihče od njih ne daje pomena pravilni izročitvi vizitk, medtem ko je intervjuvanec 13 (Priloga 2, intervju 13) tudi potrdil, da ni nekega posebnega rituala, kot na primer pri Japoncih. Vendar so tudi izjeme, ki svojih vizitk ne izročijo takoj, ampak jih kot navaja intervjuvanec 1 (Priloga 2, intervju 1) izročijo po potrebi oziroma: »Če so katere točke odprte, s to vizitko izkažejo svoj interes za vzpostavitev kontakta oziroma rešitev nekih dogovorjenih postopkov, bodisi po telefonu ali elektronski pošti, faksu.«

5.2.6 Vpliv elementov turške zgodovine, kulture ali religije na vedenje turških poslovnežev

Pomen zgodovine, kulture in religije pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev je potrdila večina intervjuvancev (11 od 13). Le dva intervjuvancata tem elementom ne pripisujeta pomena, medtem ko s poznavanjem teh elementov lahko vplivamo na bolj pozitiven vtis turških pogajalcev in obogatimo uvodni del medsebojnega spoznavanja.

Intervjuvanci so kot najpomembnejše elemente turške zgodovine, kulture in religije izpostavili:

ZGODOVINA: Osvajalci in narod Atatürka. Imperializem in dejstvo, da so nekoč obvladovali velik del Evrope in bili ena najmočnejših držav na svetu, sta močno vpliva tudi na njihovo poslovno vedenje. To je mogoče razbrati že takoj iz pogovora z njimi, saj je to le ena od stvari, na katero so ponosni. Atatürk oziroma oče republike je še danes prisoten

povsod, tako v besedah kot slikah, saj ga zaradi reform in procesa modernizacije častijo kot boga oziroma ustanovitelja moderne turške države. Turke je dolgoročno odpeljal v svet, saj so bili pred njim izredno tradicionalni, skoraj plemenske skupnosti. To, da so se odprli v svet, naj bi bila tudi največja prednost, hkrati pa je izginila ekstremna veja islama. Moderni islam je tudi eden od elementov njihovega ponosa.

KULTURA: Trgovski narod. Kot ljudje v zelo odprti državi so zelo neobremenjeni z drugimi. So veliki svetovljani, ki dobro poznajo druge kulture. Na njihovo vedenje vpliva tudi dejstvo, da so trgovski narod, za katerega je značilno barantanje. Hkrati pa so varni trgovci, pri katerih ni bojazni, da dogovorjeno, pa čeprav samo ustno, ne bi držalo.

RELIGIJA: Prehrana. Odnos do religije in njen vpliv sta bila bolj izražena v poglavju 6.1.3. V tem delu je bil le izpostavljen vpliv religije na njihove prehranjevalne navade, zlasti pri uživanju mesa.

5.2.7 Čustvenost Turkov in pomen neverbalne komunikacije

Naše telo, naša čustva in naša zavest vedno delujejo kot celota in v soodvisnosti. Kar mislimo in čutimo se izraža tudi v spremembah v držji in gibih našega telesa ali v mimiki obraza. Govorica telesa nam je dana in je odvisna od genetske zasnove in kulturnega okolja, iz katerega izhajamo, in ima osrednjo vlogo pri socialnem obnašanju človeka. Svet besed omogoča le 20 % naših sporočil, da dosežejo drugo osebo, od 70 do 80 % pa je rezultat nebesedno oziroma neverbalno izgovorjenih sporočil (Možina et al., 2004, str. 446–447). Izkušnje slovenskih poslovnežev kažejo, da Turki čustva izražajo dokaj močno. Čustva izražajo tako v pogovoru kot preko raznih gest, v katerih se lahko vidi, kam vodijo pogajanja. Njihov močan temperament in vročekrvnost sta izpostavila tudi Svensson & Öksüz (2005, str. 18), ki navajata, da Turki ne pozabijo in odpustijo hitro. Kot navaja intervjuvanec 1 (Priloga 2, intervju 1) izražajo negativna čustva zelo emocionalno in če je potrebno tudi izsiljujejo s čustvi, tako da se sklicujejo na varnost, direktorja, podjetje. Intervjuvanec 4 (Priloga 2, intervju 4) je njihovo močno čustvenost in temperament pojasnil: »Kadar se s predlogom ne strinjajo, to izražajo zelo močno, čustveno, z višjim tonom glasu, hitrejšo mimiko telesa. Vendar ne odnehajo zlahka, saj so zelo vztrajni.« Tudi Hribar (2001, str. 16) navaja, da je za racionalne vsebine značilno in uporabno neverbalno komuniciranje, za emocionalne sestavine pa nebesedno komuniciranje. Tudi pri izražanju užaljenosti je zelo podobno, saj jo Turki izražajo zelo močno, vendar se je takšni stopnji boljše vnaprej izogniti, saj je z njihovo užaljenostjo posel lahko zelo hitro končan.

Medtem ko sta dva od intervjuvancev potrdila, da vedno bolj racionalno, umirjeno oziroma po zahodnjaško izražajo svoja čustva. Njihova spretnost obvladovanja čustev naj bi se izboljševala s povečanjem internacionalizacije poslovanja. Prav tako naj bi bila intenzivnost izražanja čustev po mnenju intervjuvanca 6 (Priloga 2, intervju 6) pogojena z

stopnjo izobrazbe. Kot navaja intervjuvanec 9 (Priloga 2, intervju 9) so Turki dobri, vztrajni in trdi pogajalci, s katerimi je potrebno delovati na nivoju razuma.

Različne kulture različno močno uporabljajo neverbalno komunikacijo, zato bi se moral vsak uspešen medkulturni pogajalec pripraviti na pogajanja s pripadniki druge kulture in se vnaprej seznaniti, tako z njihovim verbalnim kot neverbalnim komuniciranjem. Kavčič (2002, str. 281) navaja, da je nebesedno komuniciranje mogoče manj zavestno kontrolirati kot besedno. Del nebesednega komuniciranja se je mogoče naučiti, velik del pa je nekontroliran. Uporabljene besede je mogoče namensko prilagajati, medtem ko nekaterih vrst nebesednega komuniciranja ni mogoče nadzirati z vestjo. Zato tudi ni zanesljivo jemati nebesedna sporočila v vsakem primeru kot prava.

Neverbalna komunikacija je pri delu s Turki po mnenju večine intervjuvancev (9 od 13) pomembna, izražajo se tako z višino glasu, z gestami in govorico telesa (na primer z uporabo rok). Hkrati je iz njihove govorice mogoče ugotoviti hierarhijo med njimi. Velik pomen je pripisan tudi kontaktu z očmi, ki je pomemben del izgradnje zaupljivega odnosa. Dva intervjuvanca sta celo izpostavila, da sta imela občutek, da ju Turki med pogajanjem vizualno analizirajo, saj so, kot navaja intervjuvanec 9 (Priloga 2, intervju 9), psihologi, ki imajo prilagojeno apatičnost, in se dejansko dobro znajdejo v toku čustev in neverbalnem komuniciranju. Pomembnost neverbalne komunikacije se kaže tudi v tem, da z njo kar hitro lahko potrdimo iskrenost pogovora, kar pa Turki zelo lahko zaznajo. Štirje intervjuvanci pa menijo, da ima neverbalna komunikacija vedno manjši pomen, saj se vedno več stvari izrazi skozi verbalno komunikacijo, in da se je kljub zanimivosti govorice telesa potrebno držati verbalne komunikacije, če se želimo izogniti nesporazumom.

5.2.8 Izražanje kritik Turkom

Večina slovenskih poslovnežev svojih kritik ni izrazila direktno, ampak vljudno, v obliki dejstev, konstruktivno. Kadar je kritika predstavljena v smislu predlogov za izboljšave, je po navedbi intervjuvanca 12 (Priloga 2, intervju 12) reakcija Turkov sledeča: »Odziv nanje je bil normalen, brez pretiranih razburjenj.« Le eden od intervjuvancev je potrdil, da so kritike izražali direktno, a je bil odziv v obliki zapiranja vase in nepriznavanja napake. Kritike dobra tretjina Turkov rada presliši ali se umakne vase ali najde določen izgovor zanje. To ravnanje bi lahko pojasnili z navedbo intervjuvanca 1 (Priloga 2, intervju 1): »So pa zelo občutljivi na kritike, ker se bojijo svojih nadrejenih. Zelo je prisotna hierarhična ureditev in nadrejeni imajo veliko večjo avtoriteto, kot jo imajo na primer nadrejeni v Sloveniji.« Vzrok za njihovo težko sprejemanje kritik naj bi po navedbah Svenssona in Öksüza (2005, str. 22–24) bil v njihovi čustveni občutljivosti in resnem odnosu do dela. Medtem ko je kar 8 intervjuvancev potrdilo, da so Turki njihove vljudnostne in indirektno sprejeli z odobravanjem in odprto.

5.2.9 Turška gostoljubnost

Vsi intervjuvanci so potrdili izredno gostoljubnost turških poslovnih partnerjev. Veliko o njihovi gostoljubnosti povedo naslednje navedbe slovenskih poslovnežev, in sicer, da so eden najbolj gostoljubnih narodov na svetu, odlični gostitelji, topli in pristni ljudje. Izražanje njihove gostoljubnosti se kaže že z njihovo željo, da jih poslovni partnerji obišejo. Njihov nivo gostoljubnosti izražajo tudi s sprejemom, stiskom roke in pogledom. Gostoljubnost v začetnih fazah poslovnega odnosa opisuje intervjuvanec 9 (Priloga 2, intervju 9): »Celoten tim se takoj posveti obiskovalcu oziroma gostu, mu takoj ponudijo kavo ali čaj.« Prav tako združujejo prijetno s koristnim, saj poslovni pogovori niso vedno v strogo poslovnem okolju, ampak tudi na kosilu, večerji, kjer se čutijo odgovorne, da ponudijo čim več svojih izdelkov, na katere so tudi zelo ponosni. Njihovo gostoljubnost sta jasno izrazila intervjuvanec 5 (Priloga 2, intervju 5): »Resnično poskrbijo, da se gostje pri njih dobro počutijo in jim poskusijo ponuditi največ.« in intervjuvanec 10 (Priloga 2, intervju 10): »V vsakem trenutku skrbijo, da je stranka zadovoljna, da se ne dolgočasi, itd. Dan (tako formalni kot neformalni del) je izjemno organiziran.« Tako je v njihovi časovno fluidni družbi lahko zelo žaljivo, če si zanje ne vzameš časa ob povabilu na kosilo ali večerjo. Zato je njihovo povabilo bolje vnaprej predvideti in si je zanje bolje vzeti čas, tudi če smo časovno omejeni. Vendar s povabili domov, ki naj bi bila tudi bolj značilni za jug, ne pretiravajo.

5.2.10 Status žensk v turškem poslovnem okolju

Enakopraven status žensk v turškem poslovnem okolju je potrdila večina slovenskih poslovnežev (9 od 13), prav tako od časa nove republike njihova veljava raste in so zelo cenjene in spoštovane. Ženske so prisotne so tudi v bolj tehničnih dejavnostih kot komercialistke in nabavnice, mogoče jih je srečati tudi na vodilnih položajih. Njihovo prisotnost na vodilnih položajih je potrdilo 9 intervjuvancev. Dva intervjuvanca sta potrdila povezanost višjega poslovnega statusa ženske v podjetju s tesnimi družinskimi vezmi. Izpostavila sta tudi, da sta ženske bolj opazila na operativnih funkcijah in ne toliko na vodstvenih. Delitev dela je jasno opredelil intervjuvanec 7 (Priloga 2, intervju 7): »Dela oziroma naloge so razdeljene med moškimi in ženskami v razmerju 70:30«. Enakopravnost žensk naj bi bila tudi geografsko pogojena, bolj strogi islamizem je mogoče čutiti v notranjosti države, kjer o tradiciji veliko pove tudi 95 % moških natarjev.

Kljub temu, da je turška kultura še vedno bolj moška, obstajajo geografsko pogojene razlike v obravnavi žensk. V evropskem delu Turčije, še posebej v Istanbulu, sta način življenja in stopnja enakopravnosti podobna tistima v zahodnih državah, saj je veliko žensk s profesionalnimi položaji, celo vodstvenimi. Medtem ko v azijskem delu države, kjer so moški zelo patriotski, ženska nima dovoljenja družine pri iskanju zaposlite. Za poslovno žensko v tem delu Turčije je zaželeno ob predstavitvi jasno poudariti vlogo v podjetju, ki ga zastopa, pri čemer je potrdilo nadrejenega lahko v veliko pomoč (Katz, 2008, str. 6).

Višja stopnja etičnega obnašanja ženskih vodij v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi, je bila potrjena v empirični raziskavi o poslovni etiki v Turčiji. Namen raziskave je bil preučitev vpliva individualnih, upravljalnih in organizacijskih faktorjev na etične predsodke turških managerjev in podaja razlage o etičnih percepcijah teh managerjev (Serap & Tezölmez, 1999, str. 30).

Ženske v turškem poslovnem svetu se oblačijo in nastopajo bolj po evropskih merilih in sledijo evropski eleganci, tako da pri načinu oblačenja ni mogoče čutiti vpliva religije. Zelo malo žensk je zakritih oziroma z burkami, v poslovnih stavbah pa rut ni mogoče videti.

Evropski parlament v poročilu »Napredek Turčije pri vstopanju v Unijo« (Vouk, 2008, str. 2) navaja, da ima veliko število žensk pomembne naloge v turških gospodarskih, političnih in akademskih krogih. Poudarjeno je tudi, da so ženske enako obravnavane, dostop do izobraževanja in krepitev vloge in položaja žensk v političnem, gospodarskem in družbenem sektorju so ključni za nadaljnjo gospodarsko rast in blaginjo Turčije. Stopnja zaposlenosti žensk v Turčiji je še vedno le 23,8-odstotna, udeležba žensk v politiki pa se je le malo povečala. Zato parlament turško vlado poziva, da sprejme dodatne konkretne ukrepe za:

- povečanje zastopanosti žensk med zaposlenimi, s posebnim poudarkom na podeželskih območjih,
- spodbudo njihovega vključevanja v sisteme zdravstvenega in socialnega varstva ter
- oblikovanje instrumentov ali začasnih ukrepov za povečanje aktivne udeležbe žensk v politiki.

Vključevanje žensk v javno življenje naj bi po prepričanju turških modernistov pomenilo »odkrivanje tančice«, uvedbo obveznega šolanja za dekleta, splošno volilno pravico za ženske in družbeno prepletenost moških in žensk. Hkrati ženske z vključevanjem v radikalna islamistična gibanja dobijo nekaj nadzora nad lastnim življenjem, saj se ločijo od tradicionalnih vlog in razvijajo načrt lastnega izobraževalnega in poklicnega napredovanja, ob tem pa tudi politizirajo celoten muslimanski način življenja (Alt, 2005, str. 33 – 34).

5.3. Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

Pogajalski proces ni le interakcija med pogajalci, ampak je mnogo več. Že priprave na pogajanja, ki lahko vključujejo izbiranje pogajalcev, določanje pogajalskega namena in določanje vprašanj, so del pogajalskega procesa. V tem poglavju so predstavljeni načini priprav na pogajanja s Turki, ki jih uporabljajo slovenski poslovneži, strategije pogajanj s Turki in procesi sprejemanja odločitev.

5.3.1 Priprave na pogajanja

Vsak pogajalski proces je edinstven, zato se je potrebno na vsakega posebej pripraviti, kar potrjuje dejstvo, da so priprave na pogajanja zelo pomemben dejavnik uspešnega pogajalskega procesa. Priprave na pogajanja so lahko toliko bolj obsežna, obširnejša ko je vključitev podatkov oziroma informacij, ki se nanašajo na izdelek oziroma storitev, kulturo, zgodovino, gospodarstvo, religijo ipd.

V priprave na pogajanja na turškem trgu intervjuvanci vključijo tako podatke o turškem podjetju, njegovih trenutnih dobaviteljih, zahtevah, novostih, kvalitetah, dobavah, kot tudi analizo dosedanjega poslovanja, cen, trga in pripravo popustov in ugodnosti. Čas priprav pa močno variira od podjetja do podjetja. V podjetju, ki se ukvarja s tehnološkimi rešitvami, pripravam na pogajanja namenijo eno uro. Ostali namenijo pripravam približno en dan do tri dni, nekateri pa se na pogajanja pripravljajo tudi do meseca dni, s tem da je pri drugih čas priprav odvisen od projekta do projekta. Štirje intervjuvanci so celo poudarili, da večjih oziroma posebnih priprav pred pogajanja s Turki ni. Njihov odnos do priprav utemeljuje dejstvo, da delajo z lokalnimi agenti, s katerimi so stalno v kontaktih in z določenim tudi veliko vnaprej pripravijo vse za pogajanja, ali pa si potrebne informacije, ki so usklajene z agentom, tekoče beležijo.

Več kot polovica intervjuvancev pred pogajanja ne preučuje zgodovinskih, političnih, gospodarskih in drugih ozadij, ki bi vplivala na turški pogajalski slog, bodisi ker smatrajo Turčijo bolj kot evropsko državo in ne toliko kot bližnjevzhodno ali ker se zanašajo na strokovnost lokalnega agenta. V Turčijo ne gredo s predsodki in menijo, da je ta trg potrebno doživeti. Poslovneži, ki dajejo pomen različnim ozadjem, ki vplivajo na turški pogajalski slog, pa večinoma preučijo gospodarske razmere in redki tudi neverbalni del njihove kulture. Ta ozadja naj bi prišla v poštev v neformalnem delu srečanj in so po mnenju intervjuvanca 9 (Priloga 2, intervju 9) vedno lepe teme za ustvarjanje partnerjevega poslovnega ugodja. Hkrati za Turke velja vedno manjše število stereotipov, saj se takoj ob obisku mogoče ugotoviti, da so normalni, obzirni ljudje, katerih presoja po religiji je popolnoma odveč.

Po mnenju večine intervjuvancev (11 od 13) nepoznavanje zgodovinskih, političnih, gospodarskih in drugih ozadij, ki vplivajo na turški pogajalski slog, lahko povzroči neuspeh, vendar bi se mu bilo mogoče izogniti ob sposobnosti hitrega sprotnega učenja in ustrezni podpori lokalnega agenta oziroma zastopnika. Le dva izmed intervjuvancev, ki sta navedla, da teh ozadij pred pogajanja ne preučita, se z nujnostjo preučitve omenjenih ozadij z namenom izogiba poslovnega uspeha nista strinjala.

5.3.2 Formalna pogajanja

Formalna pogajanja so se začela takoj pri dobri tretjini intervjuvancev, s tem da se je pri nekaterih s povečevanjem stopnje zaupanja in utečenostjo poslov formalni del nekoliko časovno zamaknil zaradi uvodnega neformalnega dela. V nekaterih podjetjih po kratkem formalnem delu sledi zelo dolg neformalni del, kar je zelo nenavadno, glede na dejstvo, da se kar dve tretjini formalnih pogajanj začne z zamikom. Neformalni del tako lahko predstavlja od ene do treh četrtin pogajanj. Neformalni del pa je lahko izražen tudi v poskusni dobi, in sicer v primeru intervjuvanca 10, je poskusna doba trajala kar 1 leto, šele nato so sledila uradna formalna pogajanja.

5.3.3 Turška pogajalska skupina in sprejemanje odločitev

Vsaka pogajalska stran določi in povabi na pogajanja lastne udeležence, pogajalce in druge, ki sodelujejo v pogajanjih, na primer izvedence za posamezna področja. Vendar so pogajanja s prevelikim številom udeležencev počasna in ovirajo odkrito komuniciranje, saj so med udeleženci številčni navzkrižni interesi in različni zadržki. Pri pogajanjih je dokaj običajno, da vsakdo izmed vpletenih strani zastopa enako število pogajalcev; številčna premoč ene strani rada deluje kot prikrit pritisk (Možina et al., 2004, str. 296). Skoraj vsi poslovneži (11 od 13) so potrdili, da so bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene. Le dvema od intervjuvanih vloge niso bile jasno opredeljene, s tem da se eden od njiju redko pogaja s timom. Pri pogajanjih so prisotni vsi tisti, ki so vpleteni v posel, bodisi nabavni referenti, tehnologi, prodajalci, kot tudi managerji in/ali lastniki in se v pogajalski proces vključujejo v odvisnosti od področja pogajanja. Prisotnost ustreznih ljudi na pogajanjih je mogoče pojasniti z visoko stopnjo kolektivizma, ki je v turški družbi prisotna. Turška pogajalska skupina navzven deluje timsko, vendar se kmalu začuti hierarhična organiziranost, ki se vedno bolj razjasni ob približevanju zaključka pogajanj, saj končno odločitev sprejme direktor ali lastnik podjetja. Kljub dejstvu, da odločitev sprejme samo najvplivnejša oseba na pogajanjih, je to pogosto storjeno ob upoštevanju mnenj ostalih članov pogajalske skupine, kjer ponovno pride do izraza njihov kolektivizem.

5.3.4 Pomen poznavanja pravih ljudi v Turčiji

Turčija je država, kjer ima poseben pomen zaupanje, ki ga je mogoče okrepiti s pravim poznanstvom. Tudi po mnenju Katza (2008, str. 1) je zaželeno vključiti tretjo osebo v pogajalski proces z namenom izgradnje bolj zaupljivega poslovnega odnosa. Moč poznanstva pravih ljudi v Turčiji so potrdili tudi vsi intervjuvanci, in sicer na naslednjih področjih: pridobivanje podatkov, skrajševanje postopkov, sprejemanje odločitev, izboljšanje uspešnosti poslovnega procesa kot tudi pri hitrejši potrditvi iskrenosti partnerja. Turkom predstavljajo dodatno zaupanje tako poznanstva in priporočila kot tudi reference. Pomembnost poznavanja pravih ljudi je zelo jasno potrdil intervjuvanec 6 (priloga 2,

intervju 6): »Pravi človek v Turčiji je bil v našem poslu ključen, imel je odločilno vlogo, sami verjetno ne bi mogli toliko narediti.«

5.3.5 Strategija pogajanja in barantanje

Kar dobra polovica intervjuvancev je potrdila, da Turki v pogajanjih z njimi uporabljajo strategijo dobim-dobim. Njihovo nagnjenost k strategiji dobim-dobim je zelo jasno opredelil intervjuvanec 8: »Zanje velja strategija dobim-dobim, saj iščejo dolgoročno sodelovaje, so pa zelo težki pogajalci, zlasti v pogajanjih o cenah.« Tudi intervjuvanec 11 (Priloga 2, intervju 11), ki ima največ izkušenj v turškem poslovnem okolju, je potrdil, da so Turki bolj nagnjeni k strategiji dobim-dobim. Dva od intervjuvancev sta potrdila, da je turška nagnjenost k posameznimi strategiji odvisna od situacije, kar bolj podrobno opisuje intervjuvanec 5 (Priloga 2, intervju 6): »Odvisno je od situacije, v kateri se znajdejo. Ko ni povpraševanj, naše količine pa so velike, se cena oblikuje po konceptu dobim-izgubiš. A ob omejenosti razpoložljivih količin manj pritiskajo na ceno in velika domača ekonomija jim omogoča, da pogosto zavlačujejo.« Trije intervjuvanci, ki so izkusili turško strategijo dobim-izgubi, navajajo, da je to močno povezano z njihovo agresivno strategijo zbijanja cen in jim velikokrat kakovost sploh ni pomembna. Na turško spretnost pri barantanju s ceno pa se slovenski poslovneži pripravijo tako, da cene postavijo z cenovno rezervo (nekje + 15 – 20 %). Njihov odnos do barantanja s ceno opisuje intervjuvanec 4 (Priloga 2, intervju 4): »Pomembna je priprava na pogajanja, saj Turkom zbijanje cene pomeni način pogajanj. Ko so zadeve že dogovorjene, oni običajno začnejo z barantanjem. V primeru nepripravljenosti je posel lahko izgubljen. Vnaprej je potrebno vedeti, da brez popusta ali nižje cene ne zapustijo mize.« A barantanje s ceno se po mnenju tako enih kot drugih intervjuvancev zmanjšuje s povečevanjem tehnološke zahtevnosti izdelka oziroma storitve. Prav tako s zvišanim pridobljenim zaupanjem Turki hitreje posredujejo podatke in se hitreje odločajo, celo Rusi naj bi po mnenju intervjuvanca 6 bili boljši pogajalci kot Turki (Priloga 2, intervju 6).

5.3.6 Čas sprejemanja odločitev

Slaba polovica anketirancev je potrdila, da pogajanja s Turki trajajo zelo dolgo in se odločitve sprejmejo šele na naslednjih srečanjih ali v obdobju šestih mesecev. Njihov odnos do pogajanj, ki se izraža skozi barantanje, kakor tudi njihova želja po vzpostavitvi dolgoročnega zaupljivega poslovnega odnosa, prav gotovo vplivata na dolžino pogajanj. Na dolžino pogajanj zelo močno vpliva tudi zahtevnost pogajalske teme. Pogajanja so običajno hitra, če je ena od pogajalskih strani pod pritiskom, medtem ko pri iskanju medsebojnih kompromisov, v začetnih fazah izgradnje zaupljivega poslovnega odnosa in tudi ob prisotni tekmovalnosti pogajalskih strani pogajanja lahko trajajo zelo dolgo.

A kot menijo 4 intervjuvanci se dolžina pogajanj s Turki lahko precej skrajša, v primeru, da se Turki odločajo pod časovnim pritiskom ali pa ob prednostnih kontaktih. Le dva

izmed intervjuvancev sta čas sprejemanja odločitev pri Turki označila kot hiter, saj se o zadevah lahko dogovorijo tudi v enem dnevu.

5.3.7 Zaključek pogajanj

Vsi intervjuvanci so potrdili, da za zaključek pogajanj s Turki zadostuje že ustno strinjanje s stiskom roke, saj se je v samem pogajalskem procesu izgradilo potrebno zaupanje ali pa je bilo že prisotno dolgoročno poslovno zaupanje. Hkrati je prejeta potrditev od najpomembnejše osebe, ki sprejema odločitve, veljavna vsaj toliko kot podpisan dokument. Pogodbe, uradna naročila in druge pisne oblike zaključka pogajanj na željo slovenskih podjetij, da bi zadostili zahtevam o formalni dokumentaciji, so sledile z zamikom in po srečanjih. S turškimi poslovnimi partnerji, ki sklepajo dogovore za daljše časovno obdobje ali pa za visoko vrednost posla, se običajno sklene pogodba, medtem ko pri poslih, ki so bolj kratkoročne narave zadostuje z zamikom poslano naročilo s turške strani.

5.3.8 Pozitivne in negativne izkušnje pri pogajanjih

Vsak intervjuvanec drugače doživlja pozitivnost oziroma negativnost turškega pogajalskega sloga, a vseeno je bilo na podlagi njihovih odgovorov mogoče strniti najpomembnejše pozitivne in negativne elemente.

Kot **pozitivni elementi** turškega pogajalskega sloga po mnenju intervjuvancev izstopajo naslednji:

- vzamejo si čas, saj ne marajo pritiska, in vse naredijo premišljeno;
- s Turki dogovorjeno tudi velja;
- njihovo močno čustveno izražanje lahko zelo koristi, če ga razumemo;
- prilagodljivost;
- odprtost in dobri odnosi, saj smo zelo kmalu lahko več kot prijatelj;
- zase vedno iztržijo najboljše;
- dobri pogajalci in trgovci, od katerih se je mogoče veliko naučiti;
- samozavest, ki ima v ozadju velikost in pomembnost njihovega trga;
- hitro odločanje, če smo z njimi v zelo dobrem odnosu.

Negativni elementi turškega pogajalskega sloga pa so:

- potreba po nizki ceni: bodisi da gre za potrebo po nizkih cenah v nizko-kvalitetnih segmentih bodisi kot barantanje, ki je del njihove tradicije, vendar je tega vedno manj;
- zaradi neuspešnega barantanja včasih ne pride do posla;
- začeten hladen odnos, dokler si ne pridobiš zaupanja;

- včasih res predolga pogajanja;
- nezanesljivost pri realizaciji;
- šibkost, ki se neverbalno izraža z odmikanjem in jecljanjem;
- nejasnost izida do konca pogajanj.

5.3.9 Nagnjenost k tveganjem

Ljudje imajo različno stopnjo tolerance do negotovosti, saj jo nekateri sprejemajo v večji meri kot drugi. Navadno so ljudje, ne pa vedno, nagnjeni k zmanjševanju negotovosti (Kavčič, 202, str. 35). Tudi izkušnje večine (10 od 13) intervjuvancev kažejo, da so Turki bolj premišljeni, previdni pogajalci in se raje izognejo tveganjem. Njihovo previdnost bi bilo mogoče pojasniti tudi z njihovim odnosom do zaupanja, kot tudi z dolžino pogajanj. Zaradi večje previdnosti potrebujejo več časa in osebnih odnosov s partnerjem, da bi mu lahko zaupali, kar skupaj posledično podaljša čas pogajanj in sprejemanja odločitev. Zahtevnost dejavnosti, v kateri turška podjetja delujejo, tudi v veliki meri prispeva k odnosu do tveganja. Kot navaja intervjuvanec 1 v njihovi tehnološki dejavnosti Turki zelo, zelo previdno pristopajo k novostim in inovacijam (Priloga 2, intervju 1). Sicer zbirajo informacije o novostih, odzivnosti na inovacijo na trgu, prednostih inovacije, a se za novost v svojem podjetju odločijo zelo pozno, nekje v obdobju 2-eh do 5-ih let.

Na vedenje ljudi vpliva veliko faktorjev, tako narava dela kot tudi trendi. Turki naj bi se tudi po mnenju intervjuvanca 7 počasi spreminjali iz previdnih v takšne pogajalce, ki tvegajo (Priloga 2, intervju 7). Nagnjenost k tveganju naj bi bila tudi starostno pogojena, saj kot pravi intervjuvanec 8 (Priloga 2, intervju 8): »Razlika med generacijami je opazna, saj mlajši v poslu tvegajo več kot starejši.« Trije od intervjuvancev so turške poslovne partnerje doživeli bolj kot pustolovske in nagnjene k tveganjem, a kljub tveganosti posla, so pred končno odločitvijo dobro premislili. Intervjuvanec 13 (Priloga 2, intervju 13) njihov pustolovski stil pogajanj opisuje na naslednji način: »Ne pogajajo se samo z nami, ampak tudi z drugimi podjetji in se odločijo za tisto podjetje, katerega ponudba je tik pred izvedbo najbolj optimalna.«

5.4 Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

Izkušnje intervjuvanih slovenskih podjetij na turškem trgu so izrednega pomena pri opredeljevanju vzrokov za nizko prisotnost slovenskih podjetij in ovir za vstop na turški trg. Tudi vpliv dolgih pridružitvenih pogajanj Turčije k EU na uspešnost vstopa sem s pomočjo mnenj intervjuvancev opredelila v tem poglavju.

5.4.1 Vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu

Najpogosteje navedeni vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu so nepoznavanje trga, bojazen pred trgom in neupravičeni predsodki. Pogosto si zaradi

nepoznavanja njihovega gospodarskega potenciala in odnosa do religije oblikujemo napačno sliko o Turčiji in njihovem poslovnem okolju. A turški trg je zelo velik, uspešen, odprt, rastoč in moderen, zato je več izgubljam, če ga ne doživimo in ne izkoristimo možnost za podjetniško rast. Tudi s podcenjevanjem njihove kakovosti in urejenosti se radi umaknemo od naravnosti k temu trgu, a mnogi so potrdili izjemno kakovost, ki je primerljiva tudi z evropsko, in neverjetno urejenost tako v tovarnah kot na letališčih in podobno.

Z osamosvojitvijo smo pridobili samostojnost a mnogi potrjujejo, da je prepoznavnost Slovenije veliko manjša v primerjavi s tisto, ki smo jo doživljali v času Jugoslavije. Hkrati pa smo se zaprli v svojo majhnost in s težkim srcem prestopimo meje unije, ki ji pripadamo (Priloga 2). A le malo več pustolovskega duha v podjetju odpre čisto drugačno sliko o Turčiji, ki je po mnenju intervjuvanca 13 zagotovo trg, ki je zanimiv, ki je blizu in ima rastoč potencial (Priloga 2, intervju 13). Hkrati pa je tudi turška naklonjenost na določenih področjih večja do ZDA kot do EU, kar se vidi v večjem spoštovanju ameriškega izobraževalnega sistema in pa valutni naravnosti. Vendar je njihovo zavedanje o evropski kakovosti tudi visoko, še posebej so naklonjeni visokotehnološkim izdelkom iz Nemčije. Tudi Turkom država pomeni veliko, kakor tudi videz izdelka, saj je tam veliko ponaredkov, zato je celoten lep in ustrezen videz izdelka za potrditev originalnosti izdelka izredno pomemben.

Turški trg je zelo velik in na veliko področjih samozadosten, kar pomeni, da je tam prisotna proizvodnja vsega v mnogih različnih izvedbah. Samozadostnost trga je velikokrat dejavnik, ki pripomore k zadržanosti do turškega trga, vendar je v veliko dejavnostih zahtevana visoka kakovost, v katerih je mogoče svoje poslovanje širiti, veliko tržnih niš in tudi veliko odprtih področij nizkocenovnega poslovanja, kjer so se njihovi pogajalci vedno pripravljani pogajati o ceni.

Kot velik trg, ima Turčija tudi zelo močan jezik, ki je osmi najpogostejše govoreči jezik na svetu. Razširjenost turškega jezika in samozadostnost države sta razloga, zaradi katerih se tamkajšnjim ljudem ni potrebno učiti tuje jezike. Zato je v proces premagovanja jezikovnih ovir in spoznavanja tega velikega trga najbolje vključiti lokalnega agenta oziroma zastopnika.

5.4.2 Vpliv dolgih pridružitvenih pogajanj na uspešnost vstopa evropskih podjetij v Turčijo

Turčija je najstarejša prosilka za polnopravno članstvo v EU, saj ji ta status pripada že od leta 1987. Še vedno pereči dejavniki, ki naj bi vplivali na njen vstop v EU, se nanašajo na problematiko človeških pravic, Cipra, Kurdiv, in skrajnih islamskih gibanj. A kljub dolgim pridružitvenim pogajanjem večina intervjuvancev meni, da le-ta ne vplivajo na uspešnost vstopa evropskih podjetij na turški trg. Če je že mogoče čutiti kakšen vpliv od pridružitvenih pogajanj, je to bolj pozitiven, dober vpliv v smislu posebnih ugodnosti, kot

so cenejša delovna sila, olajšan pretok blaga, carina ipd. Hkrati se je miselnost Turkov v tako dolgem času pridruževanja EU temeljito spremenila. Intervjuvanec 5 navaja, da so Turki še pred petimi leti govorili, da jih EU potrebuje, a je takšno razmišljanje že nekaj časa pozabljeno, kar se kaže tudi v njihovi povečani orientiranosti k arabskim državam (Priloga 2, intervju 5). Njihov trenutno mišljenje je opisal tudi intervjuvanec 6 (Priloga 2, intervju 6): »Turki odkrito izražajo, da ko nekateri zavlačujejo, se povečuje pomen zlasti religijsko povezanih. Zavedajo se, da ne morejo ostati otok v evropskem prostoru.« Le dva izmed intervjuvancev sta poudarila, da proces pridružitvenih pogajanj vpliva na vstop evropskih podjetij na turški trg, saj v nekaterih dejavnostih podpora EU ni tako močna in bi se lahko marsikatero poslovno sodelovanje izpopolnilo ob boljši podpori.

5.4.3 Temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu

Najpogostejša ovira za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu je nepoznavanje pravih kontaktov, ljudi, odločevalcev, menijo anketirani slovenski poslovneži. Gre bodisi za lokalne agente, distributerje, posameznike – poznavalce, ki lahko veliko pripomorejo k temu, da so jezikovne in kulturološke ovire lažje premagljive in predstavljajo neko drugačno mero zaupanja turškim poslovnim partnerjem, kakor če bi do njih pristopili samostojno. Intervjuvanec 2 (Priloga 2, intervju 2) pomembnost ustreznih kontaktov izpostavlja z besedami: »Kontakti so ključni, saj zadeve brez poznanstev težko stečejo.« Hkrati ob prisotnosti agenta lažje razbijemo predsodke o Turkih, ki so prav tako močne ovire za nastop slovenskih podjetij v Turčiji. Le s premagovanjem predsodkov in resničnim doživljanjem tega trga lahko ugotovimo, da nas Turki kot evropske podjetnike cenijo bolj, kot si mislimo, zlasti tisti, ki več potujejo po svetu.

V dejavnostih, kjer je cena še vedno poglavitni faktor pri sprejemanju končnih odločitev, je tudi temeljna ovira za nastop na turškem trgu. Nekateri pa kot oviro navajajo tudi majhnost slovenskih podjetij in nižjo stroškovno konkurenčnost pri pokrivanju tako velikega trga. To je tudi verjetno močno povezano s samo dejavnostjo, v kateri podjetje deluje.

5.4.4 Nasveti slovenskim poslovnežem

Na podlagi mnenj intervjuvancev lahko izpostavim nekaj nasvetov, in sicer:

- Pred vstopom na trg je potrebno narediti raziskavo trga in v njo vključiti preučitev potreb, konkurentov, turških porabnikov oziroma odjemalcev, cen itd. Pripraviti je potrebno SWOT analizo in postaviti ambiciozne in dosegljive cilje. Zavedati se je potrebno, da če imajo Turki v nekem segmentu samo lokalne partnerje, je skoraj nemogoče v ta segment vstopiti. Medtem ko je možnost vstopa v segmente, v katerih so prisotna tudi druga mednarodna podjetja, veliko večja. Slovenskim podjetjem bi verjetno bolj odgovarjali segmenti tržnih niš.

- Turčijo je potrebno obiskati in nastopiti samozavestno ter agresivno in brez predsodkov, saj je tudi po mnenju intervjuvancev turški trg velik, zanimiv, zagotovo ne lahek v osvajanju, je pa zelo perspektiven in ponuja veliko priložnosti.
- Za hitrejši oziroma boljši poslovni uspeh je priporočljivo vstopiti na trg z dobrim partnerjem oziroma lokalnim agentom, kar je ena najboljših odskočnih desk za delovanje v turških poslovnih vodah.

V tako močni trgovski državi, kot je Turčija, pa nas želja po obsežnih pogajanjih turških poslovnih partnerjev ne sme presenetiti, zato moramo biti pripravljeni tudi na »barantaški« del pogajanj. Ne smemo pokazati nezainteresiranosti za neformalni del pogajanj, saj Turki zelo radi izkazujejo svojo gostoljubnost na vsakem koraku in bi bila zavrnitev njihovega povabila lahko velika žalitev. Obljubljanje le tistih stvari, ki jih lahko izpeljemo, naj ne bi bila le dobra poslovna praksa v pogajanjih, ampak bi se tega morali držati tudi v Turčiji, saj z obljubo posežemo v veliki meri v zaupanja vreden poslovni odnos, ki je pri njih izrednega pomena. Kadar opisujemo ali predstavljamo izdelek oziroma storitev pa je zelo zaželeno navesti čim več prednosti, ki jih izdelek oziroma storitev ponuja, in poudariti in utemeljiti kvaliteto izdelka. Pri plačilnih pogojih pa se je potrebno že ob začetnih pogajanjih dogovoriti za vnaprejšnje plačilo ali plačilo v zamenjavo za dokumente, katerih se Turki potem tudi resno držijo.

Zaželeno je delovati sproščeno, potrpežljivo in brez napetosti, saj čas pri njih nima vrednosti, in če nekaj ni dogovorjeno na prvem srečanju ali prvo leto, bo verjetno potrebno še malo poglobiti poslovni odnos in/ali le počakati na naslednje srečanje oziroma leto.

5.4.5 Spremembe ob potencialnem vstopu Turčije v EU

Večina intervjuvancev je mnenja, da se po vstopu Turčije v EU, pogajanja turških podjetij z evropskimi ne bi spremenila, vsaj kratkoročno ne. Kljub priključitvi EU pa bi lokalni agenti oziroma zastopniki igrali še vedno zelo pomembno vlogo, ki jim pripada že sedaj, zlasti v podjetjih, ki so manjša oziroma niso multinacionalna, ki lahko določajo svoje pogoje delovanja. Intervjuvanec 1 (Priloga 2) navaja, da naj bi večji problem potem imela podjetja iz Kitajske in Indije, medtem ko evropska podjetja sprememb v pogajanjih ne bi čutila. Povezave s sosedi in odnos do manjšin sta še vedno najmočnejša faktorja, ki Turčijo zadržujeta izven prostora EU. A po stabilizaciji oziroma dolgotrajni ureditvi teh dveh faktorjev, za Turčijo ni drugih ovir za vstop v EU. Vprašanje pa je po mnenju intervjuvanca 3 (Priloga 2), kako močno si EU resnično želi Turčije v svojem gospodarskem prostoru, saj bi bilo ob njenem vstopu v EU dodatnih 70 milijonov ljudi, od tega veliko brezposelnih, veliko izdelkov z nižjimi cenami kot v EU. EU bi se verjetno začasno obvarovala pred navalom delovne sile in nizkimi cenami, a Turčija bi izgubila status povezovalke EU z bližnjim vzhodom, kar ni nujno da bi bilo zanj ugodno.

V vsakem primeru se Turčija kot moderna in odprta muslimanska država vedno bolj obrača v svet in tako država kot njena podjetja v poslovnem svetu želijo nastopati kot enakovredni partnerji (Priloga 2, intervju 8). Ob kakršnih koli spremembah v povezavi z EU se spremembe pri poslovanju s Turčijo verjetno ne bi čutile, saj jim evropski prostor predstavlja pomemben trg. Tudi sami se vedno bolj zgledujejo po evropskih normah, s tem da je tu in tam vedno prisoten kanček turške kulturološke začimbe, ki pa je vse prej kot nesprejemljiva.

SKLEP

Kultura močno vpliva na vse ravni človeškega življenja. Z zavedanjem obstoja različnih narodov se je potrebno zavedati tudi obstoja različnih kultur, ki so drugačne od naših. Danes je poznavanje in spoštovanje značilnosti in raznolikosti posameznih kultur bistvo uspešnega poslovnega ali osebnega medkulturnega odnosa. Ob upoštevanju medkulturnih razlik se je priporočljivo izogniti predsodkom in stereotipom, saj lahko pogajalca s splošnim etiketiranjem po pripadnosti določeni narodnosti ali religiji le nevarno zavedejo. Tako mora uspešen medkulturni pogajalec v priprave na pogajanja vključiti tudi analizo značilnosti tujega pogajalskega sloga in poslovne prakse tuje kulture.

Kot velika, varna in perspektivna, moderna država je Turčija vedno pogosteje potencialni trg za širitev poslovanja slovenskih podjetij. Za uspešen vstop na turški trg ali samo za izboljšanje sodelovanja s turškimi poslovnimi partnerji je zelo priporočljivo preučiti ne le gospodarska ozadja ampak tudi kulturna in zgodovinska ozadja, ki imajo vpliv na turški pogajalski slog.

Z magistrsko nalogo sem ob upoštevanju kulturoloških značilnosti, običajev, norm in vrednot ter sprememb sodobnega mednarodnega poslovanja hotela prikazati specifičnost turškega pogajalskega sloga. Kljub številčnosti knjig o turški zgodovini, religiji, drugačnosti, je literatura o turškem pogajalskem slogu omejena. Teoretični del sem obogatila z empiričnim delom, v katerem sem skozi analizo globinskih intervjujev 13 slovenskih poslovnežev predstavila značilnosti in posebnosti tega pogajalskega sloga ter preverila teoretične vidike in dognanja na slovenskih poslovnih izkušnjah s Turčijo in turškimi pogajalci. Vsi izbrani intervjuvanci so ljudje z bogatimi izkušnjami v medkulturnem poslovanju, prav tako v poslovanju s turškimi poslovnimi partnerji in so skozi metodo globinskega intervjuja predstavili ne le svoje izkušnje v turškem poslovnem okolju, ampak tudi določene posebnosti, kakor tudi zanimivosti.

Turčija je država, kjer ima poseben pomen zaupanje, katerega je s pravim poznanstvom mogoče okrepiti. Moč poznanstva pravih ljudi v Turčiji je mogoče čutiti na naslednjih področjih: pridobivanje podatkov, skrajševanje postopkov, sprejemanje odločitev, izboljšanje uspešnosti poslovnega procesa, hitrejša potrjevanje iskrenosti partnerja.

Začetno nezaupanje turških poslovnih partnerjev je čutila večina slovenskih poslovnežev, ki je na turški trg vstopila samostojno. Izgradnja zaupljivega poslovnega odnosa ima pri Turkih izreden pomen, kar se kaže tudi skozi potrebo po neformalnem delu pogajanj, ki se pogosto odvija pred začetkom pogajanj, lahko pa tudi po formalnem delu in predstavlja od ene do treh četrtin pogajanj.

Pomen zgodovine, kulture in religije pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev je potrdila večina intervjuvancev, saj s poznavanjem teh elementov lahko vplivamo na bolj pozitiven vtis turških pogajalcev in obogatimo uvodni del medsebojnega spoznavanja. Na njihovo poslovno vedenje je močno vplivalo obdobje imperializem in dejstvo, da so nekoč obvladovali velik del Evrope in bili ena najmočnejših držav na svetu. Na njihovo poslovno vedenje močno vplivajo reforme ustanovitelja moderne turške republike g. Atatürka, ki naj bi ga častili kot boga, saj je turško tradicionalno plemensko vedenje spremenil v trgovsko, za katerega je značilno barantanje. Turki so varni trgovci, pri katerih tudi ustni dogovori držijo. Kljub temu, da je Turčija muslimanska država, vpliva religije v turškem poslovnem okolju ni mogoče čutiti. Religijsko zmernost je mogoče pojasniti z njihovo odprtostjo in usmerjenostjo na tuje trge.

V čustveno ekspresivnih kulturah, kot je turška, so čustva (predvsem negativna) in temperament izraženi zelo močno, a stopnja izražanja čustev naj bi se z višjo stopnjo izobrazbe tudi zniževala. Iz njihove neverbalne komunikacije (višina glasu, govorica telesa, očesni kontakt) je mogoče prepoznati tudi hierarhijo med pogajalci, stopnjo zaupanja v pogajanju, iskrenost pogovora in tudi njihov odnos do kritike.

Turki so eden najbolj gostoljubnih narodov na svetu, odlični gostitelji, topli in pristni ljudje. Gostoljubnost izražajo že z njihovo željo, da jih poslovni partnerji obišejo, nato s sprejemom, stiskom roke in pogledom. Po toplem sprejemu sledijo pogostitve tako v pisarnah kot zunaj na neformalnih srečanjih. Vendar si je kljub časovni stiski v njihovi časovno fluidni družbi zanje potrebno vzeti čas, saj bi v nasprotnem primeru zavrnitev bila žaljiva.

Ženske so vedno bolj enakopravno obravnavane, hkrati od časa nove republike njihova veljava raste in so zelo cenjene ter spoštovane. Prisotne so tako na operativnih kot na vodilnih funkcijah. Njihov enakopraven status je tudi geografsko pogojen, saj je tradicionalni islamizem prisoten v bolj notranjih in manj razvitih področjih. Turške poslovne ženske tudi po načinu nastopanja in oblačenja povsem sledijo evropskim normam.

Priprave na pogajanja so zelo pomemben dejavnik uspešnega pogajalskega procesa, hkrati je vsak pogajalski proces edinstven, zato se je potrebno na vsakega posebej pripraviti. V pripravah slovenskih poslovnežev na pogajanja s Turki so vključeni zlasti tržni vidiki pogajanj. Kljub zavedanju, da nepoznavanje zgodovinskih, političnih, gospodarskih in

drugih ozadij, ki vplivajo na turški pogajalski slog, lahko povzroči neuspeh, je preučevanje omenjenih ozadij redko praksa slovenskih poslovnežev. Bodisi ker obravnavajo Turčijo bolj kot evropsko državo in ne toliko kot bližnjevzhodno, bodisi ker menijo, da je ta trg potrebno doživeti brez predsodkov, ali pa enostavno, ker se zanašajo na strokovnost lokalnega agenta.

Turki stremijo k dolgoročnim poslovnim odnosom, kar potrjujejo tudi z izbiro strategije pogajanj dobim-dobim. Sicer naj bi na njihovo strategijo vplival odnos med ponudbo in povpraševanjem, kakor tudi narava posla. Kadar jim kakovost ni pomembna, se je potrebno pripraviti na njihovo agresivno strategijo zbijanja cen. Na turško spretnost pri barantanju s ceno pa se slovenski poslovneži pripravijo tako, da cene postavijo z rezervo (nekje +15– 20 %). Vendar stopnja barantanja s povečevanjem tehnološke zahtevnosti izdelka ali storitve močno upade.

Na dolžino pogajanj vpliva njihov odnos do pogajanj, ki se izraža skozi barantanje ter njihovo željo po vzpostavitvi dolgoročnega zaupljivega poslovnega odnosa, in zahtevnost pogajalske teme. Pogajanja s Turki sicer trajajo dolgo, a se ob časovnem pritisku in prednostnih kontaktih lahko tudi zelo skrajšajo. Po vzpostavljenem zaupljivem poslovnem odnosu se pogajanja zaključijo z ustnim dogovorom in stiskom roke, medtem ko formalne pogodbe in naročila sledijo po zahtevah slovenskih podjetij.

Turški trg je zelo velik, odprt, rastoč in moderen. Kljub njegovi samozadostnosti turški trg ponuja mnogo možnosti za poslovno delovanje. Vendar zaradi nepoznavanja in bojzani pred trgom ter neupravičenih predsodkov slovenska podjetja ne nastopajo na turškem trgu v tolikšnem obsegu kot bi lahko. Hkrati s poznavanjem pravih ljudi, ki so bodisi lokalni agenti, distributerji ali pa samo pravi ljudje z ustreznimi poznanstvi, veliko prispevamo k lažji premostitvi jezikovnih in kulturoloških ovir. Pravi ljudje v Turčiji predstavljajo neko drugačno mero zaupanja turškim poslovnim partnerjem, kakor če bi do njih pristopili samostojno.

Kljub statusu prosilke, ki ga ima Turčija že od leta 1987, pridružitvena pogajanja Turčije z EU na uspešnost vstopa evropskih podjetij na turški trg ne vplivajo. Tudi morebiten vstop Turčije v EU ne bi vplival na pogajalski proces, vsaj kratkoročno ne, hkrati bi bil lokalni agent še vedno enako pomemben.

Kadarkoli želimo doseči uspešno poslovanje na turškem trgu, je ob raziskavi trga, v kateri moramo preučiti tudi turški pogajalski slog in ozadja, ki vplivajo nanj, potrebno vstopiti na trg samozavestno, sproščeno, potrpežljivo in po možnosti ob prisotnosti lokalnega agenta ali osebe s pravimi poznanstvi.

LITERATURA IN VIRI

1. Alt, S. (2005). *Turška identiteta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Barysch, K. (2007). *What Europeans think about Turkey and why*. London: Center for European Reform.
3. Bećirović, Z. (2002). *Tržno in poslovno komuniciranje skozi prizmo islamskega prava* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Brosnahan, T. & Yale, P. (1999). *Turkey*. Melburn: Lonely Planet Publications.
5. Castle, S. (2007, 1. november). EU report on Turkey deals now blow to Ankara's membership bid. *The New York Times*. Najdeno 4. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.nytimes.com/2007/11/01/world/europe/01iht-01turkey.3.8148129.html?_r=3
6. Cavusgil, T., S, Ghauri, P. N. & Agarwal, M. R. (2002). *Doing business in emerging markets: Entry and negotiation strategies*. California: Sage Publications, Inc.
7. Ediplomat (2010). *Cultural Etiquette*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_tr.htm
8. Europa Publications (2003). *The Europa World Year Book: Volume II*. London. New York.
9. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*, Kranj: Založba moderna organizacija.
10. Geert-Hofstede (2009). *Geert Hofstede Cultural Dimesion: Turkey*. Najdeno 25. november 2009 na spletni strani http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml
11. Globaledge (2009). *Culture*. Najdeno 5. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://globaledge.msu.edu/countries/turkey/culture/?CategoryID=2>
12. Gorli, J. R. (2005). *Doing Business in Turkey: Turkish Social and Business Culture. A Turkish Culture Overview. Communicaid Group Ltd*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.communicaid.com/pdf/doingbusiness/Doing%20Business%20in%20Turkey.pdf>
13. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: Raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
14. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
15. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Hribar, B. (2001). *Poslovno komuniciranje in vodenje podjetja*. Maribor: Višja strokovna šola – Lesarska šola Maribor.
17. Izvoznookno (2010). *Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4218.aspx
18. Izvoznookno (2010). *Pregled gospodarskih gibanj*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4240.aspx

19. Izvoznookno (2010). *Predstavitev države*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Predstavitev_drzave_4239.aspx
20. Izvoznookno (2010). *Zunanja trgovina*. Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Zunanja_trgovina_4217.aspx
21. Katz, L. (2006). *Negotiating Interantional Business*. Charleston: BookSurge Publishing.
22. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
26. Kramžar, B. (2002, 20. november). Ankara prosi Berlin, naj ji pomaga v EU. *Delo*, str. 4
27. Kuljaj, A. (2005). *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Lessem, R (1987). *The Global Business*. London: Prentice-Hall International.
29. Lewicki, J., R., Barry, B., Saunders, M., D., & Minton, W., J. (2003). *Negotiation: Readings, Exercises and Cases* (4th ed.). New York: Mc Graw Hill.
30. Makovec Brenčič M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
31. Mango, A. (1983). *The Third Turkish Crisis*. London: World Today.
32. Marmarisland (2010). *Doing business in Turkey*. Najdeno 10. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.marmarisland.com/Turkey-guide/Turkey/Turkey-business-culture.htm>
33. Milevoj, A. (2003a, september). Turčija se prebujaja. *Glas gospodarstva*, str. 42–43.
34. Milevoj, A. (2003b, oktober). Štirje turški stebri. *Glas gospodarstva*, str. 56–57.
35. Mihajlovič, S. (2000). *Pomen Turčije za evropsko varnost po koncu hladne vojne* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A., N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
37. OECD (2009). *OECD Economic Outlook No. 86 - Turkey*. Najdeno 25. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/20213268.pdf>
38. OECD (2010). *OECD Statistical profile profile of Turkey 2009*. Najdeno 06. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?queryname=18172&querytype=view&lang=en>
39. OECDPublishing (2009). *Key economic projections*. Najdeno 5. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.oecdpublishing.org/Keygraphs/Turkey-frame.html>
- 40.
41. Osland, J. S., & Bird. A (2000): Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *Mississippi: Academy of Management Executive*, 14(1), str. 65–79

42. Osolnik, M. (2003). Muslimani v zahodni Evropi med integracijo in getoizacijo. *Teorija in praksa*, let. 40, 1, str. 696-705.
43. Pellegrini, E., K., & Scandura, T., A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delagation in the turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international Business Studies*, 37(2), 264–279.
44. Prašnikar, J. & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
45. Prošek, M. (2000). *Pravica do obstoja: Kurdi* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Pudgar, A. (2002, avgust). Ecevit še šibkejši. Ljubljana: Delo, 189, str. 4
47. Rivero, A., & Said, R. (2008). *Turkish Trade Flow and the EU: A study of potential memebership*. Jönköping: Jönköping University.
48. Rouse, J., M., & Rouse, S. (2002). *Business comunications. A Cultural and Strategic Approach*. London: Thomson Learning.
49. Schick, I. C. (1987). *Turkey in Transition: New Perspectives*. New York: Oxford University Press.
50. Serap, M., G., & Tezölmez, S., H. (1999). Business Ethics in Turkey: An Empirical Investigation with Special Emphasis on Gender. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 17–34.
51. Svensson, A. & Öksüz, B. (2005). *Cultural difference – Hinder or Opportunities?: A study of Swedish subsidiaries in Turkey*. Jönköping: Jönköping University.
52. Traven, S. & Sirča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
53. Vouk, J. (2008). *Napredek Turčije pri vstopanju v Unijo*. Evropski parlament: Info (Št. 3/2008, 21.05.2008) Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|-----------------------------|----|
| Priloga 1: Vprašalnik | 10 |
| Priloga 2: Intervjuji..... | 10 |
| Intervju 1 | 3 |
| Intervju 2 | 8 |
| Intervju 3 | 11 |
| Intervju 4 | 17 |
| Intervju 5 | 20 |
| Intervju 6 | 23 |
| Intervju 7 | 26 |
| Intervju 8 | 29 |
| Intervju 9 | 33 |
| Intervju 10 | 38 |
| Intervju 11 | 41 |
| Intervju 12 | 43 |
| Intervju 13 | 46 |

Priloga 1: Vprašalnik

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslušate s Turki in v katerem jeziku komunicirate s Turki?
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in kakšen je bil namen vstopa?
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnežem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?
3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?
4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?
5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Priloga 2: Intervjuji

Intervju 1

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?

S Turki sem delal že na prejšnjem delovnem mestu, z njimi delam na tem delovnem mestu. To je sedaj skupaj nekje 7 let.

2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v katerem jeziku komunicirate s Turki?

V obeh primerih z agentom. Obe firmi sta imeli agenta v tej državi oziroma trenutno podjetje agenta, prejšnje podjetje pa distributerja. Komuniciramo vedno v angleščini.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?

Redno, odvisno od povpraševanj. Na tem delovnem mestu je to na tedenski ravni.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?

Verjetno kot muslimani imajo neke svoje posebnosti. Vendar jaz mislim, da bolj njihova kultura, ne toliko kot religija, vpliva na njihov pogajalski slog. Njihova zgodovina, bazarji, trgovci kot taki trgovski narod. Ni toliko povezano z religijo kot s samim načinom življenja.

5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?

Zagotovo je zaupanje zelo pomemben faktor. Pa tudi mislim, da v kolikor se ti pokažeš kot zanesljiv partner v tem poslovnem procesu, potem je v nadaljevanju z njimi lažje delati.

6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?

V trenutnem podjetju poslujemo ne samo z eno osebo, ampak so v posel vpletene tri ali štiri osebe. Vedno dobimo vizitko od vseh. Ko delamo s zasebnim podjetjem, pa potem samo z lastnikom. V večjih sistemih vsi s poslovno vizitko izkažejo svoje zanimanje. Nekateri izročijo vizitke takoj nekateri pa kasneje oziroma po potrebi. Če so kakšne točke odprte, s to vizitko izkažejo svoj interes za vzpostavitev kontakta oziroma rešitev nekih dogovorjenih postopkov, bodisi po telefonu ali elektronski pošti, faksu.

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?

Mislim, da to, da so trgovski narod najbolj vpliva na njih, ker Turki so »bazar« tip človeka. Barantanje je zanje zelo značilno. Tudi višina pričakovanih popustov je veliko večja kot pa v nekem nemškem ali italijanskem oziroma evropskem podjetju. Tudi Rusi imajo v EU nižja pričakovanja glede višine popusta kakor Turki.

8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?

Pozitivna čustva izražajo zelo zadržano, negativna čustva pa zelo emocionalno. Če ni nobenih problemov, ni nobenih čustev. Če pa so prisotna čustva, problemi oziroma smo mi kot partner nedosledni, to zelo jasno izrazijo. Izsiljujejo s čustvi, sklicujejo se na varnost, direktorja, podjetje.

9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?

Delamo v takšnem poslu, kjer se zelo veliko pogovarjamo o tehničnih zadevah. Vendar strank ne kritiziramo oziroma jih diplomatsko vprašamo, ali so nastali kakšni problemi. So pa zelo občutljivi na kritike, ker se bojijo svojih nadrejenih. Zelo je prisotna hierarhična ureditev in nadrejeni imajo veliko večjo avtoriteto, kot jo imajo na primer nadrejeni v Sloveniji. Zato ne sprejmejo slabe kritike.

10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

Zelo, zelo. Turki so kot narod eden najgostoljubnejših. Že v njihovi poslovni zgradbi vedno ponudijo kavo, čaj, vodo, v pogosto tudi kosilo. Nimajo pa zadržkov do pogostitve gosta. Vedno sem bil iskreno in toplo sprejet. To iskrenost, pristnost občutiš in vidiš. Če pa govorijo angleško tudi sami ponudijo za piti ali jesti.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Ženske so zelo prisotne. Čeprav delamo mi v bolj moškem poslovnem svetu, v katerem so večinoma mehaniki in vzdrževalci, so tudi ženske prisotne kot komercialistke, nabavne referentke. Tudi vodja posameznega podjetja je ženska. V enem podjetju je desna roka vodje ženska, tako da ima vse in vso operativno v svojih rokah. Stanje je popolnoma enakovredno. Zelo malo sem videl zakritih žensk oziroma z burkami. Tudi rut nisem videl v poslovnih stavbah.

12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?

Tudi gesto skozi šalo pokažejo, a bolj nezadovoljstvo kot zadovoljstvo. Govorica telesa ni toliko izražena nasproti nam, prodajalcem, ampak je bolj izražena med njimi, kjer je prisotna hierarhija. Že po govorici veš, kdo je komu nadrejen in kdo je neformalni vodja v skupini, ki je organizirana po hierarhiji.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?

Pri nas so pogajanja zelo kratka. Pri nas je najbolj pomemben tehnološki vidik rešitve za stranko. Pogajanja o ceni so v našem primeru sekundarnega pomena. Če je rešitev tehnološko ustrezna, potem o ceni govorijo zelo malo. Za vsako stranko pripravim neko zgodovino, pregledam, kaj sem z njimi dela in kako, kar traja nekje 1 uro. Stranke obiskujemo tako, da vsaj enkrat letno in če je to enkrat letno, se je nekje v eni uri pripravimo. Pred pripravo ponudb vedno pregledamo zgodovino in potem na podlagi zgodovinskih podatkov oblikujemo popuste ali kakšne druge ugodnosti.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Preden sem šel prvič v Turčijo sem se pogovoril z direktorjem v trenutnem podjetju. Sicer pa tam vidiš, da so čisto normalni, obzirni ljudje in je tu osredotočanje na religijo odveč poudarjanje religije povsem odveč. Pogajalski slog je zelo tehnološki. Vsaka tehnološka prednost je zelo močno izpostavljena in pri stranki poskušamo preučiti, koliko je ta tehnološka prednost za njih pomembna in pripravimo tisto, kar je stranki zanimivo. Cena pri tem nima pomena, ker je strošek naše storitve v primerjavi s stroškom izpada njihove proizvodnje zanemarljiv, in cena ne vpliva tako močno na odločitev. Če se odločajo med dvema produktoma po ceni 10.000 EUR in 20.000 EUR in cenejši nima tehnoloških prednosti, se ne odločijo za cenejšega.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Omenjeni elementi lahko vplivajo v primeru, ko ne poznaš kulture in lahko hitro nekaj napačno narediš ali pa se izraziš z nepravilno gesto. Rokovanje z ne-gledanjem v oči je sprva lahko zelo neprijetno, a potem se navadiš. Vendar normalno sprejmejo tudi gledanje v oči ob pozdravljanju. Na še stranke večinoma poslušajo s tujimi strankami in se usmerjajo zahodno evropsko, tako da ne spoštujejo v celoti njihove običaje.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
To je zelo odvisno od stranke do stranke. Večinoma oziroma več kot polovica strank na hitro pregleda tehnološke stvari, če ne obstajajo neke posebnosti. Sledijo zelo kratka pogajanja o ceni. Potem sledi še zelo dolg neformalen pogovor, v katerem nas ocenjujejo oziroma imamo tudi mi priložnost, da ocenjujemo njih. Tako da mi od njih in oni od nas dobijo informacije, ki jih v formalnem pogovoru ni bilo. Takoj po uvodnem pozdravljanju začnejo s predstavitvijo ciljev sestanka približno v eni tretjina formalnih pogajanj, v preostalih dveh tretjinah agent v turščini razlaga o zgodovini poslovanja, referencah, o stvareh, ki so povezane s poslom. Potem pa tudi o družini.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Seveda, zelo malo je odločevalcev. Jasno je, kdo sprejema odločitev.
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Poznanstva in njihova dolžina so zelo pomembna. Če z njimi delaš že deset let, kar je dolgo poznanstvo, to zelo pozitivno vpliva na poslovni proces oziroma na uspešnost. V našem primeru so tudi zelo pomembna referenčna podjetja v Turčiji. Vedno vprašajo, ali dobavljamo v referenčna podjetja, in če povemo, v katera podjetja in na katere pozicije, potem to vpliva.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Odločevalec je tisti, ki ima tudi dobro tehnološko znanje in izkušnje, da sprejme odločitev, kdo bo dobil posel. Sledi dogovor o ceni, pri čemer so stopnje popustov odločilne. Ko se z njimi začnemo pogovarjati o ceni, vemo, da smo dobili posel. Pri cenah moramo biti fleksibilni, poznati je potrebno konkurenco. Konkurenčne ponudbe je potrebno pridobiti po drugih kanalih. Rešitev tehnoloških vprašanj je zelo timska,

potem ko je tehnološko vse dorečeno v timu vzdrževalcev, vodij strojev, vodij proizvodnje,. Oni se morajo skupaj strinjati, katera rešitev je za njih najboljša. Potem pa odločevalec v skladu z enim ali dvema članoma tima določi, s kom bodo delali, in delno že vpliva na ceno ter da kakšno smernico. Načeloma se potem nabavni oddelek pogaja za zadnjo ceno.

8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?

Oni zelo dobro gledajo nase. Mi pa moramo jasno povedati, da če se s nečim ne strinjamo, tega tudi ne sprejmemo. Oni tudi dobro vedo, kaj je nam predstavlja strategija dobim-dobim. Zagotovo si pa vedno želijo najboljše zase, za ostale pa bolj malo.

9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?

V normalnih razmerah je čas sprejemanja odločitev kar dolg, kar lahko traja tudi pol leta. Kar pa je v tem našem poslu tudi normalno, saj upoštevajo proračun in druge stvari. V kolikor pride do izrednih razmer, pa se zelo hitro lahko odločijo. Tukaj je zelo pomemben osebni stik, saj na primer s stiskom roke se lahko hitro sklene posel. Večkrat ko se ponudba popravlja, dopolnjuje, daljša so lahko pogajanja.

10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

Vedno se najprej ustno sklene dogovor. Na podlagi ustnega dogovora pa potem z vsemi vpletenimi z njihove strani pride tudi do pogodbe oziroma naročila.

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Že z močnim izražanjem čustev jasno povedo ali so nekemu naklonjeni ali ne. V kolikor niso naklonjeni s čustvenimi izrazi in govorico telesa izražajo, ali jih je možno še prepričati. To je tako pozitiven kot negativen vidik njihovega sloga. Ko so zadovoljni, pokažejo pozitivna čustva, na podlagi katerih je mogoče oceniti, da je posel sklenjen. Ob izražanju negativnih čustev pa ni nujno, da je posel izgubljen. Vedeti je potrebno, zakaj so negativno naklonjeni, in to poskusiti pojasniti. Na primer tehnološko vprašanje, je vedno povezano z njihovo proizvodnjo. V primeru zastoja njihove proizvodnje zaradi našega proizvoda so njihove izgube zelo, zelo velike. Hkrati odgovorne osebe, na primer vodje proizvodnje in vodje vzdrževanja, osebno odgovarjajo za izpad proizvodnje. V primeru večkratnih izpadov zaradi vedno enakega proizvajalca lahko odgovorne osebe dobijo tudi odpoved. Po drugi strani pa v primeru optimizacije proizvodnega procesa in zmanjševanja stroškov niso nagrajeni, saj so vsi Turki in ne samo v naši branži zelo konservativni do sprememb.

12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?

Zelo previdni. Že zaradi narave posla, so zelo, zelo previdni. Radi pridobivajo informacije o tem, kaj je novega na tem področju, zanimajo jih inovacije, novi produkti in njihove prednosti. Šele v obdobju 2-eh do 5-ih let, ko nekatere inovacije postanejo stalna praksa drugje, se tudi oni odločijo zanje. To je v bistvu problem, saj so v tej dejavnosti inovacije, novosti in novi produkti zelo težko sprejeti.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Oddaljenost bi bil mogoče še največji vzrok. Menim pa, da je res manj kakor več slovenskih podjetij na tem trgu. Verjetno so tudi marže majhne. Mi delamo na medorganizacijskem trgu, kjer je možnost zaslužka drugačna kot na trgu končnih potrošnikov. Izdelkov, ki jih slovenska podjetja na turškem trgu prodajajo končnim kupcem, pa je zelo, zelo malo.

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Mislim, da je tukaj večji problem, kako EU vidi Turčijo. Turčijo, kot državo, sem doživel zelo, zelo pozitivno, tudi sama narava ljudi, njihovo izražanje religije, vere, kulture je zelo pozitivno. Prej sem imel vedno predsodke o Turkih, ženskah, moških, potem pa ko sem bil prvič v Turčiji, v Izmirju, sem oblikoval popolnoma drugačno mnenje o Turkih. Ljudje z normalnim zaslužkom živijo v Turčiji bolje kot tisti v zahodni Evropi.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Dejstvo, da Turčija še vedno ni članica EU. Vendar na to ni potrebno gledati kot na oviro, saj je mogoče ravno to priložnost za slovenska podjetja.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Turčija je še vedno država, kjer prevladuje tekstilna, predelovalna, prehrabna industrija. Za širitev delovno intenzivne panoge je Turčija zelo privlačna, vendar so njihove plače višje kot na primer v Grčiji ali Egiptu ali bolj oddaljenih muslimanskih državah. Turčija ima zelo visoke stroške, energenti so veliko dražji, gorivo je na primer dobro tretjino dražje kot v Sloveniji. Vsak mora zagotovo preučiti prednosti in slabosti vstopa v takšno državo, na kar vpliva tudi panoga.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Če bo Turčija prišla v EU, bodo imela ostala podjetja, ki so tam prisotna, na primer kitajska, indijska, večje probleme kakor pa evropska podjetja. Tako da EU mogoče res lahko izkoristi gospodarske prednosti. Ko se bodo odnosi s sosednimi državami, ki mejijo s Turčijo, stabilizirali, ne vidim vzroka, zakaj Turčija ne bi postala članica EU. Pogajanja se ne bi bistveno spremenila, vsaj za nas ne.

Intervju 2

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
Skupno poslujem s Turki 8 let.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v katerem jeziku komunicirate s Turki?
Na turški trg smo in še vedno vstopamo samostojno, v veliko pomoč so nam borze prevoza. Kontakta ni težko vzpostaviti, saj komunikacija poteka v angleškem jeziku, velikokrat pa tudi v srbskem ali hrvaškem. V Turčiji je veliko potomcev nekdanjih prebivalcev bivše Jugoslavije, ki tudi govorijo v srbskem ali hrvaškem jeziku.
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Vse je odvisno od posameznega posla in od trenutne ponudbe in povpraševanja. Največ pogajanj je okoli cene, ki se hitro oblikuje.
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
Turki tega ne dajo vedeti. Kot prebivalce sekularne države bi jih omejevali, če bi se ozirali na njihovo religijo.
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Da, s časom se vedno bolj odpirajo. Zelo veliko jim pomeni zaupanja vreden osebni odnos.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
Odvisno od poslovnih partnerjev, večinoma so nam jih izročili takoj na začetku pogajanj.
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Turčija je zelo odprta država, kar se kaže tudi v njihovem vedenju. So zelo neobremenjeni z nasprotno stranjo. Zelo dobri trgovci so, ki delajo tudi z Židi, če je to potrebno.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
Ne izražajo jih tako zelo izrazito. Njihovo vedenje popolnoma ustreza srednjeevropskim normativom. So zelo prilagodljivi.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Kritike smo izražali direktno, a oni so jih radi preslišali. Zlasti če naredijo, kaj narobe, potem se vedejo, kot da je vse v redu.
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

Zelo so gostoljubni in to kažejo prav na vsakem koraku. Tako v pisarni, na sestankih kot na večerjah.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Enakopravno so ženske obravnavane. Tudi obnašajo, oblačijo in nastopajo kot bi bile z zahoda, sledijo evropski eleganci. Način obravnavanja ženske je v veliki meri odvisen od fanatičnosti očeta.

12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?

Je pomembna. Sprva sem se počutil neprijetno, saj sem imel občutek, da me bolj vizualno analizirajo, kot pa me poslušajo.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?

Priprave na pogajanja so pogosto zelo hitre, saj gre za hitre posle. A pri obsežnejših poslih priprave trajajo približno en dan, saj so tudi pogajanja obsežnejša.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Ne, teh ozadij nismo preučili. Vendar so oni vse vedeli o nas in naši kulturi. So zelo iznajdljivi in prodorni.

3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?

Verjetno lahko povzroči neuspeh, je pa tudi odvisno od situacije in položaja, v katerem si. Ali nastopaš kot prodajalec ali kupec.

4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?

Pogajanja so se začela z zamikom.

5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?

Ne. Med njimi vlada stroga hierarhija, vendar le med njimi. Navzven nastopajo bolj timsko. A pri kakršnih koli zapletih se takoj posredujejo nadrejeni in oni neposredno rešujejo zadeve.

6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?

Da, zagotovo. Poznanstva in priporočila se močno upoštevajo, saj v njih vidijo dodatno zaupanje.

7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?

Način dela se razlikuje od podjetja do podjetja. Tudi tam, kjer so delovali timsko, je odločitve pogosto sprejemal direktor.

8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?

Za njih je bolj značilen koncept dobim-izgubim, saj želijo predvsem cenovno ugodno ponudbo in jih kvaliteta ne zanima. Takoj postavijo ciljno ceno in jih ne zanima, ali bo nasprotna stran to lahko pozitivno izpeljala ali ne. Ker se zavedamo njihove spretnosti

barantanja, si ob povpraševanju naredimo rezervo v ceni, a ne toliko veliko. Približno 15-20 % višjo ceno ponudimo, kot jo potem dejansko potrdimo.

9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Pri sprejemanju odločitev se vedno bolj prilagajajo evropskemu načinu, vendar to velja le, ko oni nekaj potrebujejo in pričakujejo odločitve. Kadar pa potrebujemo mi hitre odločitve in potrditve, se obnašajo bolj po »balkansko« in počasi odgovarjajo.
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?
Pogajanja so se zaključila večinoma ustno in to je za njih tudi veljajo. Pogodbe in pisne oblike zaključkov pogajanj so sledile z zamikom. Hkrati pa niso toliko elektronsko izpolnjeni in se še vedno bolj zanašajo na ustni dogovor.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
Zagotovo je njihova prilagodljivost pozitiven element njihovega sloga. Tudi, če gre za majhen zaslužek, vstopijo v posel. Negativnost njihovega sloga pa se kaže zlasti v nezanesljivosti pri realizaciji.
12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?
Menim, da so bolj nagnjeni k tveganju, saj pogosto sprejmejo posle, za katere niso sigurni, da jih bodo lahko izpeljali.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
Nepravilno izbrane panoge delovanja. Po drugi strani pa je na visokotehnološkem področju najmočnejša Nemčija, na področju surovin pa sosednje države. Hkrati je imela Slovenija kot del Jugoslavije veliko boljšo pozicijo in prepoznavnost.
2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?
Pridružitveni status Turčije ponuja evropskim podjetjem posebno ugodnost, predvsem glede cenejših delovnih sil. A Evropa ne kaže dovolj zanimanja za vstop Turčije v EU, medtem ko bi s tem pridobila posebno geostrateško pozicijo, ki pa je ne zna izkoristiti. Hkrati se EU boji množičnih turških migrantov, kar še bolj vodi vodo na mlin dolgim pridružitvenim pogajanjem. Po drugi strani pa Turki potrebujejo trg, kot je evropski, zato pridružitvena pogajanja ne vplivajo v veliki meri na uspešnost poslovnih pogajanj.
3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?
Nepoznavanje pravih ljudi je temeljna ovira. Kontakti so ključni, saj zadeve brez poznanstev težko stečejo.
4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?
Obljubljati je potrebno samo tisto, kar je mogoče izpeljati. Nikoli ni smiselno k poslu pristopiti tvegano. Hkrati se je potrebno zavedati, da Turčija ni EU, zato je potrebno

biti zelo pozoren, zlasti pri plačilnih pogojih. Najbolj ugodno je določiti plačilni pogoj z vnaprejšnjim plačilom.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Pogajanja bi bila zagotovo lažja, zlasti zaradi terjatev. Povečalo bi se zaupanje, kar bi verjetno za povzročilo večji obseg poslovanja, zlasti v storitveni dejavnosti, saj bi bilo vse bolj sproščeno.

Intervju 3

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?

Nekje 11 let. Okoli leta 2000 smo začeli malo bolj resno poslovati s Turčijo.

2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v katerem jeziku komunicirate s Turki?

Vstopili smo samostojno, preko poznanstev prodajalcev iz prejšnjih firm. V bistvu smo dobili prodajalca iz konkurenčne firme, ki je na podlagi osebnih poznanstev vzpostavil stike. Stranka, s katero trenutno sodelujemo in je zelo velika, je vzpostavila kontakt z nami, saj je prej imela težave z nemškim dobaviteljem. To je tudi možnost, ki kaže, da Turki ne čakajo, da z njimi nekdo stopi v stik, ampak sami stopijo v stik s potencialnim dobaviteljem. So tudi zelo zahtevni glede servisa. Za Nemce oni mogoče niso bili tako pomemben kupec in jim zato niso nudili tako dobrega servisa, kot bi ga mogli. Oni so glede tega zelo zahtevni. Za poslana povpraševanja želijo imeti takoj odgovore. Tam je zelo huda konkurenca med podjetji. Komuniciramo v angleščini. V dobrih podjetjih zelo dobro govorijo angleško.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?

Stalno smo v kontaktu. Turčija na nek način spada na Bližnji vzhod, vsaj kar zadeva način obdelovanja trga. Tam je lepo, da imaš enega močnega kupca. Oni lahko najboljše delajo, če so edini. Takoj, ko sta dva, so vojne močne, predvsem na cenovnih področjih. Boljše je delati tako z resno, veliko firmo, ki ima nek potencial. Predvsem Bližnji vzhod je tak, da zahtevajo delo izključno z njimi. In če je dobro podjetje, zakaj pa ne.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?

Pri Turkih ne preveč. Turki sicer spoštujejo svojo religijo, tradicijo, imajo Ramadan. Nekateri tudi v času Ramadana ne jejo in ne pijejo, vendar je vedno manj mladih, ki agresivno upoštevajo te navade. Drugače je pravilo, da se o teh stvareh ne govori, a oni so ponosni na to, da so muslimani, vendar niso ekstremisti. Predstava o Turkih v Evropi je napačna. razmišljanje o Turkih je napačno. Mladi so dobro izobraženi, bogatejši se izobražujejo tudi v tujini, in izredno napredno razmišljajo, so zagnani v

poslu, pridno delajo, dolgo delajo. Majhne razlike med lastnikom podjetja, direktorjem in managerjem so prisotne. Lastniki so res lastniki, dostikrat tudi ne delajo, ali samo malo in se niti ne vpletajo v vse. Managerji in nižji managerji, na primer produktni vodje pa trdo delajo, da dokažejo svoje sposobnosti. Po mojih izkušnjah so to res dobri ljudje, pridni ljudje, tudi sposobni, v dobrih firmah na dobrih pozicijah.

5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?

Prva podjetja, s katerimi smo delali, so bila pridobljena preko poznanstev. Naš prodajalec je bil prej v drugi firmi prodajalec. A za začetek sodelovanja in zamenjavo dobavitelja smo jim morali dati nek cenovni popust. Osnova pa je bila to poznanstvo. Brez tega poznanstva začetek posla verjetno sploh ne bi bil mogoč, ampak smo morali plačati za to določeno ceno. Pri trenutni stranki pa je bila situacija malo drugačna, saj oni niso bili zadovoljni in so prvi vzpostavili stik z nami. Že ob prvem srečanju smo z njimi vzpostavili dober odnos. Vse smo jim predstavili, oni so povedali, kaj je bilo slabo pri poslovanju s konkurentom. Zaupanje je bilo hitro vzpostavljeno, vsaj na nivoju managementa ali nabavnega managementa. Tudi oni so bili zelo dobro pripravljeni na sestanek in so tudi naše delovanje preučili. Nezaupanje ni bilo prisotno. Splošno ni nič manj nezaupanj tudi, ko prideš v katero evropsko podjetje. A Turki so mogoče malo bolj trdi pogajalci.

6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?

Mislím, da je tako kot običajno. Ko oni sprejmejo vizitko, jo vedno tudi izročijo nazaj. Nisem imel drugačne izkušnje. Vedno je najprej izmenjava kontaktov. Tudi v Turčiji se zavedajo, da več kontaktov, ko imaš, bolje je, četudi v enem tednu ne sprejmejo naročila. Oni so na nek način preračunljivi. Evropejcev ne obravnavajo popolnoma resno, vendar nas ne razlikujejo. Malo je mogoče čutiti njihovo vmesnost med Evropo in Bližnjim vzhodom, a želijo biti bolj Evropejci, vendar čutijo, da jih mi ne sprejmemo kot opredeljene.

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?

To, da so obvladovali del Evrope, ne poudarjajo posebej, vendar so na to ponosni. Nekako so ponosni, da so Turki, čeprav so povezani različni narodi, a to, da so Turki, jih povezuje. So zelo ponosni. Nekako bolj so ponosni na to, da so moderni muslimani, ne želijo biti neki ekstremisti. Zelo so ponosni na osebnost Atatürka, povsod so njegove slike, tudi v pisarnah, častijo ga kot boga, ki ni za nikogar negativna osebnost, ker je uvedel določene reforme, moderniziral državo, da se je Turčija razvijala bolj v smeri Evrope. Oni služijo vojaški rok dve leti in pravijo, da morajo varovati svojo državo.

8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?

Čustva izražajo že v pogovoru. Že po telefonu nas imenujejo kot prijatelje. So bolj odprti, povedo, kaj se jim dogaja doma. Hitro pokažejo slike od družine, prijateljev. Pri

nas v Evropi je vprašanje o trenutnem stanju sogovornika pogosto obravnavano le kot fraza. A tam želijo resnično vedeti, kako si. Drugače izražajo čustva in želijo imeti bolj prijateljske odnose. Tudi po drugih izrazih, gestah, se vidi, v katero gredo pogajanja. So bolj izrazni, kar je že tako bolj značilno za jug. Delamo tudi s Švedi in če jih primerjaš s Turki, je med njimi velika, velika razlika. Švedi so zelo uradni, hladni, tudi ko se pogajaš o cenah, se ne prepirajo in sprejmejo na nek način. Turki pa bi se prej sprli. Vendar ni pravilo, da Švedi prej dosežejo sporazum, le način doseganja le-tega je drugačen.

9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?

Lani smo imeli malo večji problem. Zamudo pri dobavi izdelkov smo opravičili z zamudo v proizvodnji, čeprav nismo prejeli njihovega naročila pravočasno. Nismo direktno izrazili, kar tudi ni praksa v poslih. Tudi ob direktnem izražanju kritike reakcija trenutne stranke ne bi bila močna. Tudi njihovo krivdo utemeljiš z argumentom, se samo malo zaprejo vase. Ne priznajo krivde in izrazijo željo po prihodnjem izboljšanju.

10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

To izražajo že z željo po našem obisku. Gostom želijo čim več pokazati, ponuditi čim več njihovih izdelkov, hrane. Prevzamejo odgovornost za dobro počutje gosta, želijo izbrati najboljši hotel. Želijo, da gost uživa, in da državo zapusti ne le s poslovnimi, ampak tudi splošnimi vtisi. So zelo uspešni, kar je mogoče videti tudi turizmu, in z občutkom za gosta ponudijo dobre stvari. Ne pretiravajo s povabili domov, kar se dogaja bolj pogosto na Bližnjem vzhodu in tudi bolj na jugu. Vendar želijo, da je človeku prijetno. Malo je povezano tudi s tem, da so ponosni nase, na svojo državo.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Veliko stikov z ženskami nisem imel. Moški so bolj v ospredju, saj na managerskih funkcijah ni toliko žensk. So bolj na operativnih funkcijah. Imam izkušnjo, kjer je bila ženska na vodilnem položaju v družinskem podjetju. V večjih podjetjih to ni mogoče opaziti. Odnos do žensk je malo drugačen, a ne ekstremen, le med udeleženci sestanka je bil ob prisotnosti ženske na sestanku malo bolj drugačen odnos.

12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?

So bolj temperamentni. Ustreza jim, da bolj glasno govorijo. So zelo komunikativni. Veliko govorijo, pomagajo si tudi z rokami.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?

Pred pogajanjem smo preučili, kaj oni delajo, kako veliko podjetje so, kakšen potencial ima turški trg, primerjali smo cene. Priprave trajajo od dveh do treh dni, v katerih so narejene vse analize in so pridobljeni vsi podatki o trgu.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
V Turčiji ta ozadja niso toliko pomembna, saj je Turčija bolj evropska država kot bližnjevzhodna. Medtem ko je v nekaterih državah Bližnjega vzhoda bolj potrebno paziti, na to, kako pridemo, o čem govorimo. V času Ramadana niso pili alkohola kar sem počel tudi jaz, a vseeno so mi priporočali svoje lokalne pijače. A v Saudski Arabiji nekateri ekstremisti na uživanje mesa ne bi gledali z odobravanjem.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Religiozni in zgodovinski elementi ne vplivajo na uspeh, čeprav imajo poseben slog. Želijo biti Evropejci in imeti azijske oziroma bližnjevzhodne cene. Tudi dejansko so med vzhodom in zahodom in vplivi se prenašajo tudi na posel. V segmenti visoke kakovosti ni takšnega cenovnega pritiska, ampak v segmentih nižje kakovosti je pritisk, kot če bi šel v neko državo Bližnjega vzhoda. Druga stvar pa je tudi, da so se navajeni pogajati in iztržiti najboljše. A v zadnjem času so ljudje vedno bolj zaposleni, informacije so vedno bolj na voljo, tako da je težko, da bi se nekdo na njihovi strani tako dobro pogajal, da bi zaslužil 10 ali 20% več kot nekdo drug, saj si na eni strani stroškovno omejen, na drugi strani pa je veliko tržnih informacij o cenah na voljo. Pogosto so strokovnjaki na svojem področju, a ob srečanju strokovnjakov ni takšnega barantanja kot nekje na tržnici. Cene v Turčiji so še vedno nižje kot v Evropi, vsaj nekje 15%, vendar se ta razlika znižuje.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Običajno kot povsod. Na začetku ob čaju. Moderna uspešna podjetja tudi nimajo časa za dolge začetne neformalne pogovore. Kasneje gremo nekaj pojedsti. V pisarni se formalna pogajanja hitro, vedno hitreje začnejo.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Hierarhija je jasna. Med seboj se spoštujejo, saj delajo v hierarhiji. Tudi pri delu z dvema managerjema z različnih hierarhičnih ravni je mogoče čutiti napetost med njima. V družinskih podjetjih so vsi člani družine glavni, vsi ostali so jim podrejeni. Tudi razlike v plačah so še višje kot v EU. Popolna konkurenca je na vseh področjih.
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Nimamo toliko izkušenj, ampak verjetno je tako, kot pri delu s partnerji. Če imaš dobrega partnerja, tudi dobro delaš, če pa imaš slabega, si lahko zelo razočaran. Težko je pričakovati, da bo posel s prvim obiskom sklenjen. A v državi ni toliko korupcije, kot v določenih državah EU (Grčija, Bolgarija, Romunija). Poznanstva delujejo zagotovo pozitivno. Njihov režim navzven deluje zelo moderno, ampak je v primeru nepravilnosti zelo strog. Policija je na vsakem koraku. Za stvari na meji kriminala poskušajo držati red v državi.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Običajno jih je več. Odvisno je tudi od števila ljudi, ki se z njimi pogajajo. Na pogajanjih so tisti, ki so vključeni v ta posel. Samo na prvi predstavitvi pri pogajanjih

je bil prisoten lastnik. Ko smo se pogovarjali o podrobnostih posla, so se vključili managerji, ki so za ustrezna področja odgovorni. Tudi managerji na srednjih nivojih imajo dokaj visoka pooblastila odločanja. Plačilni sistem v podjetjih je oblikovan po rezultatih dela, tako da se zelo trudijo. Polovico plače prodajalcev predstavlja variabilen del. Zelo so ambiciozni, želijo imeti visok tržni delež, želijo in trudijo se biti najboljši na trgu.

8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?

Dajejo vtis, kot da jim je potrebno dati najnižje cene, da bi bilo mogoče sodelovati z njimi. Poudarjajo, da morajo biti cene primerljive s tržnimi, saj zaradi nekonkurenčnosti tudi oni ne morejo prodajati naprej. Barantajo zaradi hude konkurence, a pri zahtevni izdelkih je barantanja manj. Dejansko ima tam vsak izdelek alternative in nadomestke. Tudi cene so nižje, ker vsi hočejo biti prisotni na tem trgu in se ne zadovoljijo le z obvladovanjem manjšega dela trga, saj hočejo biti boljši od ostalih. Oni se borijo na trgu, saj želijo od konkurentov prevzeti celotni delež in se z malenkostmi ne zadovoljijo. Barantanje je tradicionalno in še vedno prisotno, a pri zahtevnih izdelkih in z izobraženimi kadri ter dobrimi odnosi je pogajanja mogoče opraviti s strategijo dobim-dobim. So trdi v pogajanjih o cenah, a vedno manj, saj se zavedajo, da mora tudi nasprotna stran ustvariti dobiček z namenom servisiranja.

9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?

So dolga, vendar ne trajajo več tednov ali mesecev. Dogovor je sklenjen, če je zanimanje za posel na obeh straneh. Na pogajanjih smo lahko bolj odprti do njih kakor tudi oni. Pogajanj ni smiselno prestavljati za mesec ali dva, če se ne razvijajo v pravi smeri. Našo predstavitev stroškov in planiranega dobička sprejmejo resno. Tudi oni so v takem primeru pripravljeni pokazati, kakšne so cene na trgu. Vedno manj je barantanja, saj so stvari vedno bolj zahtevne. Ob obojestranskem interesu mora priti do nekaterih pametnih zaključkov.

10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

Dejansko je njim ustni dogovor bolj pomemben. Povzetek pogajanj smo zabeležili na papirju. Ustni dogovor več velja.

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Pozitivna elementa sta večja odprtost in dobri odnosi. Zelo hitro smo bili že malo več kot prijatelji. Sicer to ne vpliva na pridobivanje boljših cen, saj so oni vseeno kupci in mi prodajalci. Za nas je ta trg zanimiv, le če poslujemo z dobičkom. Neprimernih cen enostavno ne bi potrdili. Tudi oni imajo interes pridobiti dobavitelja z normalnimi cenami, ki jim lahko ponudi tudi podporo. Tudi od konkurence so pričakovali ne le dobre cene, ampak tudi poprodajno storitev. Odnosi so zelo pozitiven del.

Negativna je njihova potreba po nizkih cenah, bodisi kot potreba po nizkih cenah v nizko-kvalitetnih segmentih bodisi kot potreba po barantanju, ki je del njihove tradicije, šola njihovega pogajanja, ki jih uči da so trdi pogajalci in dosežejo tisto, kar želijo. Vendar je tega vedno manj.

Želijo imeti popoln servis, a to ni ravno negativno, je bolj pozitivno. So zahtevni. Negativnega vpliva zaradi religije ali kulture pa ni bilo. To je prej mogoče čutiti bližnjih državah.

12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?

Oni resno delajo in želijo imeti celoten paket. Tudi svoje kupce podpirajo, s čimer želijo rasti in biti boljši od svoje konkurence na trgu. To pa lahko dosežejo samo, če jih mi podpremo. Odnos do tveganja ni toliko povezan s kulturo, ampak je pogojen z odnosom do dela in hude konkurence.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Če pogledamo, kam Slovenija izvažata največ izdelkov, je to Nemčija. Turki so pa še bolj povezavami z njimi, saj delajo veliko visoko tehnoloških izdelkov, avtomobilov, delov. Na nek način smo lahko konkurenti, a turški trg je večji, veliko tudi sami porabijo. Tam imajo vso proizvodnjo. V primerjavi z njihovimi stroški dela in material slovenska podjetja niso ravno konkurenčna. Lahko rečemo, da je kvaliteta evropskih izdelkov boljša, vendar turški izdelki niso veliko slabši kot evropski, saj Evropa polovico izdelkov proizvede na Kitajskem. V Turčiji proizvajajo vse in so stroškovno bolj učinkoviti ter cenejši kot mi. Mi prodajamo nišne izdelke, kateri se ne proizvajajo množično v Turčiji. Turki so povezani tudi vertikalno s kooperanti in jim običajno ponujajo izdelke po nižjih cenah kot nam.

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Oni so zelo vezani na EU in evropska podjetja. Njihova preferenca ob uvozu so evropska podjetja, a nemško blago ima najvišjo vrednost. Imeli smo nekaj izdelkov iz Brazilije, Mehike, a oni jih klasificirajo kot nizkocenovne. Država proizvodnje jim veliko pomeni, cenijo evropske proizvajalce. Tudi videz izdelka in pakiranje je pomemben, saj je tam veliko ponaredkov. Dvomim v vpliv dolgih pogajanj na uspešnost delovanja podjetij, tudi ne verjamem, da bi se ob vstopu Turčije v EU zadeve bistveno spremenile.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Kot že rečeno, nismo stroškovno konkurenčni, tudi zaradi delovne sile, materialov. Tudi uspešna slovenska podjetja bi težko pokrila v celoti tako velik trg kot je turški. Turčija je tudi velika država, mi pa majhna. Ne obravnavajo nas tako kot druge večje države, na primer Nemčijo, Francijo. Kar nekaj turških podjetij, ki delujejo na evropskem tu, ni prisotnih v Sloveniji. Obratno bi morali mi tam delovati, saj je turški trg za nas pomemben.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Turški trg je na vseh področjih zelo velik in zanimiv, vendar ga je potrebno zelo dobro poznati. Vedeti je potrebno, kakšne izdelke potrebujejo na tem trgu, kakšna je konkurenca. Običajno je tako, da če imamo v nekem segmentu samo lokalne proizvajalce skoraj ni možnosti, da bi evropsko podjetje prišlo tja. Ob prisotnosti evropskih podjetij na tem trgu je potrebno preučiti, na katerih segmentih delujejo. Pokrito je vse, vendar verjetno so še nišni segmenti, v katerih slovenska podjetja lažje delujejo že zaradi majhnosti. Trg je poseben in je zaželeno pred vstopom narediti SWOT analizo. Mi vedno preverjamo cenovno konkurenčnost. Podjetje, ki proizvaja izredno kvalitetne izdelke po izredno nizki ceni, tam lahko začnejo poslovati takoj. Slovenijo obravnavajo enakovredno kot ostale članice EU in ne kot vzhodno državo. Na tem trgu potrebno nastopati agresivno in samozavestno. Vendar je zelo težko oziroma nemogoče samostojno odpreti predstavništvo in voditi zadeve. Potrebno je imeti dobrega partnerja, podjetje, ki je že prisotno v tej dejavnosti.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Problem bi nastal ob vstopu turških podjetij v EU. Tam ne bi bilo sprememb. V EU bi bilo naenkrat 70 milijonov ljudi, veliko delež brezposelnih. Verjetno bi bila sprejeta arbitražna glede izdelkov, saj so tam veliko bolj ugodni kot v EU. Oni si po eni strani želijo vstopiti v EU, po drugi strani pa bodo izgubili status bližnjevzhodne države, z nižjimi cenami. Pozitiven vidik vstopa je za njih vprašljiv. Države verjetno ne bi takoj sprostile trga dela in se ne bi veliko spremenilo. Ob dvigu cen na raven evropskih bi se njihova pogajalska moč zmanjšala. Če bi bila Turčija na primer v EU toliko časa kot na primer Romunija bi pri nas za njo veljal cenik za vzhodno Evropo. Medtem ko imajo vzhodnoevropska podjetja sedaj drugačne cene kot turška. Mogoče bi se skrajšal čas pogajanj, vendar bolj v našo korist. Kar ne pomeni, da bi bila evropska podjetja bolj uspešna, sklenila več poslov. Mogoče bi bile cene za 2% višje. Je pa že sedaj bistveno boljše, kot je bilo v preteklosti.

Intervju 4

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
S Turki delam že dobrih 9 let.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v katerem jeziku komunicirate s Turki?
Da. Vstopili smo samostojno, saj smo hoteli neposreden stik s kupci, s katerimi komuniciramo angleško.
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Pogajamo se v povprečju 3 do 4-krat letno oziroma odvisno od tržne situacije.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
Turki spoštujejo svojo religijo, vendar ni čutiti njenega vpliva na posel.
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Da, na prvih srečanjih je bil prisoten občutek, da niso popolnoma zaupljivi. Tudi sicer so zelo previdni.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
Hitro pokažejo interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Vizitke smo si izmenjali že na prvem obisku, pred začetkom formalnih pogajanj.
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Pravila prehranjevanja, ki jih določa religija, se kažejo v njihovi previdnosti pri uživanju mesa. Nikoli ne jedo svinjine.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
Kadar se z predlogom ne strinjajo, to izražajo zelo močno čustveno, z višjim tonom glasu, hitrejšo mimiko telesa. Vendar ne odnehajo zlahka, saj so zelo vztrajni.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Kritike smo poskusili izreči vljudno v okviru poslovnih norm, vendar jih ne želijo slišati oziroma jih najraje preslišijo.
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
Turki so eden najbolj gostoljubnih svetovnih narodov. Na vsakem koraku se radi pokažejo kot odlični gostitelji, tako v pisarni kot v restavracijah ipd.
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?
Ženske so obravnavane povsem normalno, tudi same se zgledujejo bolj po evropski kot po islamskih merilih.
12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?
Pri Turkih je neverbalna komunikacija še bolj izrazita in je pravgotovo pomembna, saj lahko pove še veliko več, kot pa navaden poslušalec sliši. Priporočljivo je poznati njihov način neverbalnega komuniciranja.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
V priprave na pogajanja smo vključili tako cene, kvalitete, transport, dobave. Priprave so trajale v povprečju en dan.
2. Ali ste v podjetju pred pogajanja s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Preučevanju turškega pogajalskega sloga nismo posvečali posebne pozornosti v pripravah na pogajanja.

3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Verjetno lahko, vendar če se znaš hitro učiti, lahko dosežeš uspeh tudi brez poznavanja teh elementov.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Pogajanja so se dejansko začela po pridobitvi zaupanja. Včasih šele proti koncu srečanja.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Vloge turških pogajalcev so zelo jasno opredeljene in zelo dobro se ve, kdo je šef, ki tudi odloča o vsem. Pogovori z ostalimi udeleženci so bolj vpljudnostni.
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Na to vprašanje ne morem odgovoriti.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Sprva so delovali timsko, a bolj ko se je bližal zaključek pogajanj, bolj je bilo vse v pristojnosti nadrejenega.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
Zanje je bolj značilen koncept dobim-izgubim, saj takoj na začetku jasno povedo, koliko so pripravljeni plačati, ne glede na to ali je to za nas sprejemljivo. Radi barantajo okoli tega, vendar vedno proti vnaprej določenem oziroma povedanem cilju.
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Odločitve sprejemajo zelo počasi, kar velikokrat podaljša pogajanja. Včasih je odločitev sprejeta šele na naslednjem srečanju.
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?
Pogajanja so formalno zaključena z ustnim dogovorom, saj jim zadostuje le zaupanje. Pogodba je podpisana mnogo kasneje. Ali pa sploh ne.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
Pozitiven element njihovega pogajalskega sloga je zagotovo to, da zase vedno dogovorijo najboljšo ceno.
12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?
Zaupanje jim veliko pomeni, kar se kaže tudi v njihovi veliki previdnosti. Tveganjem se raje izognejo.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vašo mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
Turčija je velik, skoraj samozadosten trg, na kateremu je potrebno izdelek oziroma storitev ponuditi.
2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?
Dolžina pridružitvenih pogajanj Turčije z EU prej vpliva dobro kot slabo na uspešnost vstopa evropskih podjetij v Turčijo, predvsem v smislu lažjega pretoka blaga, carin.
3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?
Temeljni vzrok so zagotovo cene.
4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?
Škoda je, ne vstopiti na tako velik trg.
5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?
Pogajanja bi se po vstopu Turčije v EU kvečjemu izboljšanja, v smislu še lažjega pretoka blaga. Sicer pa bi bil način pogajanj verjetno zelo podoben ali enak.

Intervju 5

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
Podjetje že kar nekaj let, jaz osebno pa dobro leto in pol.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v katerem jeziku komunicirate s Turki?
Lani smo v Turčiji zamenjali poslovnega partnerja, ki je sam prišel do nas. Pogovori tečejo v angleškem jeziku.
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Približno dvakrat do trikrat na leto, ko je potrebno dogovoriti cene ali pa se izpelje kakšen poseben posel.
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
Na naš poslovni odnos to nima vpliva (oziroma ga do sedaj še ni imelo).
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Drži. Prav tako pa je bilo zaradi preteklih izkušenj z drugimi partnerji pri nas prisotno nezaupanje. Moram pa omeniti, da smo (tako mi kot oni) v letu in pol dvignili zaupanje na zelo visoko raven.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
V našem primeru protokol izmenjave vizitk ni bil nič posebnega.

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Ne bi izpostavil nobenega posebnega elementa pri oblikovanju njihovega vedenja.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
Mislim, da tisti Turki, ki veliko poslujejo z zahodno Evropo, zelo dobro obvladujejo svoja čustva. Seveda se pa so še vedno popolnoma drugačni od Skandinavcev, Američanov...
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Do sedaj še ni bilo potrebno izrekati kritik. Naš prejšnji partner se je na vsako kritiko izgovoril (četudi je bil izmišljen).
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
Izredno smo bili presenečen nad njihovim gostoljubjem. Resnično poskrbijo, da se gostje pri njih dobro počutijo in jim poskusijo ponuditi največ.
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?
Vidi se, da so bolj pomembne in višje funkcije rezervirane za moške.
12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?
Vedo manj, saj je večina stvari jasno izražena skozi verbalno komunikacijo.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
Preučili smo trg in uporabili izkušnje, ki smo jih imeli s prejšnjimi poslovnimi partnerji. Pripraviti se je treba vnaprej na barantanje s cenami ali popusti ob koncu pogajanj.
2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Upoštevali smo trenutne razmere na trgu v naši industriji, ki se šele razvija. Na začetku jih je potrebno jemati malo z rezervo, ker hočejo napraviti vtis.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Vsekakor. Potrebno je poznati situacijo na trgu in upoštevati njihov poslovni pristop.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Ko je bil neformalni del obiska končan. Na primer na štiri-dnevnem obisku so se pogajanja začela šele tretji dan.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Kadarkoli smo imeli kontakte s Turki, so na nasprotni strani mize sedeli vsaj trije ljudje. V večini primerov so vloge dobro opredeljene. Včasih je na pogajanjih prisotnih veliko ljudi samo zaradi številčnosti.

6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Brez poznanstev je zelo težko uspeti v Turčiji. To tudi zelo vpliva na birokracijo in skrajša čas pri postopkih, ki so včasih dolgotrajni.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Pogovarjali so se skupaj, ko pa je prišel čas odločanja, se je odločil njihov šef.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
Po mojem mnenju je bolj značilna strategija dobim-izgubiš in je dostikrat povezana z barantanjem. Pomembna je priprava na pogajanja, saj Turkom zbijanje cene pomeni način pogajanj. Ko so zadeve že dogovorjene, oni običajno začnejo z barantanjem. V primeru nepripravljenosti je posel lahko izgubljen. Vnaprej je potrebno vedeti, da brez popusta ali nižje cene ne zapustijo mize.
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Odločitve se sprejemajo zelo počasi in preišljeno. Zaradi tega so pogajanja dokaj dolga.
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?
Pogajanja so se zaključila zelo pozitivno, s podpisom pogodbe. V primeru vzpostavitve medsebojnega dolgoročnega zaupanja pogodba nima pomena.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
Pozitivno:
 - So zelo dobri pogajalci in trgovci, od katerih se je mogoče veliko naučiti.
 - Za sklenitev posla si vzamejo čas in vse naredijo preišljeno.
 Negativno:
 - Včasih so pogajanja predolga.
 - Pri barantanju niso vedno uspešni, zato včasih posel ni sklenjen.
 - Zbijanje cene (vedno).

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnežem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
 - Nepoznavanje in kompleksnost trga
 - Velikost trga
 - Splošno mnenje, da je Turčija še dokaj nerazvita, kar pa ne drži popolnoma. Ima ogromen potencial.
2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Vsekakor bi bilo poslovanje med državami veliko lažje, če bi Turčija že bila članica EU. Mislim pa, da to ne more biti razlog za neuspešen vstop na trg.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Nekatera podjetja so premajhna za zadovoljitev tako velikega trga.

Prevelika orientiranost na zahod.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

- Gajiti dobre odnose s partnerji.
- Obisk trga.
- Posvetiti veliko pozornosti neformalnim aktivnostim.
- Biti pripravljen na barantanje.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Čeprav je Turčija muslimanska država je po drugi strani zelo odprta, celo veliko bolj kot ostale muslimanske države. Mislim, da se pogajanja med državami ne bi spremenila, saj se kultura Turkov z vstopom v EU ne bi spremenila čez noč.

Intervju 6

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?

Na turškem trgu delam že 4 leta.

2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v katerem jeziku komunicirate s Turki?

Vstopili smo z lokalnim agentom, ki ima sedež v Istanbulu.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?

Večkrat letno se pogajajmo s Turki, dinamiko pogajanj pa določajo odprti projekti. Hkrati nimajo vnaprej določenih cen, zato se je ob vsakem projektu potrebno posebej pogajati.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?

Sicer so zelo verni, vendar to na posel ne vpliva.

5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?

Občutek nezaupanja je bil prisoten, saj nas niso poznali in smo bili za le tujci. Za odpravo tega občutka so zagotovo potrebovali zaupanje, ki so ga z našo vrhunsko kvaliteto pridobili.

6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?

Praksa izmenjave vizitk je v Turčiji enaka kot tukaj, tako da smo jih izmenjali takoj na začetku pogajanj.

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Zagotovo ima velik pomen pri oblikovanju njihovega vedenja predsednik Atatürk, ki je še danes prisoten povsod, tako v besedah kot v slikah. Zelo ga častijo kot ustanovitelja moderne turške države.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
Veliko Turkov je preprostih ljudi, ki so iz malo ustvarili veliko, a so vseeno na nivoju zahodnjakov. Mogoče je začutiti večjo temperamentnost v povezavi z višino izobrazbe.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Redko smo imeli priložnost izgovoriti kritiko, če pa je že bila, se je nanašala na plačila. Vendar smo se tudi v primeru takšnih pogovorov izražali na normalen posloven način.
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
Že pri prvem obisku so bili zelo gostoljubni. A po nekaj letih sodelovanja so odnosi postali že zelo neformalni z visokim zaupanjem, tako da je tudi gostoljubnost na zelo visokem nivoju.
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?
V pogajanjih je prisotno veliko več moških kot žensk, a nekatere ženske so tudi tam na zelo visokih položajih. Tudi njihov način oblačenja je povsem zahodnjaški, ni mogoče čutiti vpliva religije. A vseeno je večina le moških.
12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?
Zelo je pomemben kontakt z očmi, ki je tudi del izgradnje zaupljivega odnosa. Po pridobitvi zaupanja vse poteka veliko lažje, saj te obravnavajo kot prijatelja. Tako da jim osebni stik pomeni zelo veliko.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
Pred obiski nam agent jasno pove, katere stranke bomo obiskali, in se hkrati pozanima o vseh posebnostih, zahtevah in novostih. Večjih priprav pred pogajanja ni, saj smo z našim agentom dnevno v kontaktu in stalno usklajujemo odprte zadeve z njim in ga informiramo o vseh novostih.
2. Ali ste v podjetju pred pogajanja s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Pred pogajanja ne preučujemo omenjenih ozadij turškega pogajalskega sloga, saj je naš agent o njih zelo dobro poučen. Agent je bil že prej aktiven na tem področju in je med turškimi poslovnimi partnerji zelo dobro sprejet.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?

Nepoznavanje teh elementov lahko povzroči neuspeh. Zavedamo se, da bi sami težje uspeli, saj veliko naših poslovnih partnerjev ne govori tujih jezikov, zato je lokalni agent nujno potreben.

4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Formalna pogajanja se zelo hitro začnejo. Neformalni del pred pogajanja na začetnih srečanjih ni bil toliko dolg, kot je sedaj po daljšem poslovnem sodelovanju.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Vloge turških pogajalcev so že takoj jasno opredeljene.
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Pravi človek v Turčiji je bil v našem poslu element, ki je imel odločilno vlogo, sami verjetno ne bi mogli toliko narediti. Hkrati je tudi zelo dober turški govorec, pozna plačilne pogoje in politike, ustrezne načine zavarovanj.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Sprva delujejo timsko, vendar so lastniki ali direktorji tisti, ki se običajno odločajo. Večinoma se hitro jasno, kakšna je situacija v pogajalski skupini in kdo je kdo.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
Za njih veljata oba koncepta. Odvisno je od razmer, v katerih so. Ko ni povpraševanj, naše količine pa so velike, se cena oblikuje po konceptu dobim-izgubiš. A ob omejenosti razpoložljivih količin manj pritiskajo na ceno in velika domača ekonomija jim omogoča, da pogosto zavlačujejo. Med prazniki, ko veliko naših konkurentov zapre obrate, jim mi po nižjih ceno polnimo zaloge, a imamo zagotovljene odpreme tudi v času praznikov. Barantajo vedno, zlasti ko so oni v prednosti in so močnejši.
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Sprejem odločitev je odvisen od vrednosti posla, saj pod časovnim pritiskom sprejmejo vse.
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?
Pogajanja se zaključijo vedno ustno, kasneje sledijo še uradna naročila z njihove strani, vendar so tudi ta posredovana zaradi naših zahtev po pravilnem vodenju dokumentacije. Vendar nikoli ne sklenemo pogodb, saj ne naročajo za daljše časovno obdobje.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
Pozitiven element turškega pogajalskega sloga je zagotovo njihova samozavest, ki ima ozadje v velikosti in pomembnosti njihovega trga.
Negativnost pa se kaže v njihovi šibkosti, ki jo izražajo tako, da se odmikajo in se dolgo premišljujejo.
12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?
Turki so zelo resni in previdni pogajalci. Menim, da ne tvegajo radi.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Temeljni vzroki za nižjo prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu so:

- nepoznavanje Slovenije
- večja naklonjenost ZDA kot EU, tudi ameriškemu izobraževanemu sistemu pripisujejo večjo vrednost kot evropskemu
- cenovna nekonkurenčnost

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Na uspešnost pogajanj pridružitvena pogajanja ne vplivajo, a Turki odkrito izražajo, da ko nekateri zavlačujejo, pridobivanju na pomenu zlasti religijsko povezani. Zavedajo se, da ne morejo ostati otok v evropskem prostoru.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Zagotovo je to jezik, zato je brez lokalnega posrednika nesmiselno vstopati na ta trg.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Za uspešno delovanje na turškem trgu je potrebno imeti dobrega lokalnega posrednika, poudarjati prednosti, predvsem kvaliteto. Mi smo uspeli s kvalitetnimi in najhitrejšimi dobavami.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Pogajanja se ne bi bistveno spremenila po vstopu Turčije v EU. Lokalni posredniki bodo še vedno pomembni, zlati če podjetje ni multinacionalno in lahko določa svoja pravila.

Intervju 7

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?

Na turškem trgu delujemo že od leta 2002, medtem ko so se večji dogodki začeli odvijati v letu 2008. Tako da je razvoj turškega trga trajal od leta 2002 do leta 2008.

2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno?

Da, vstopili smo samostojno. Komunikacija poteka v angleščini.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?

Letno se dogovarjamo o letnih zadevah, potem pa še različne zadeve usklajujejo dnevno. Obiski pa si sledijo trimesečno.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
Se nikakor ne odraža v poslovanju.
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Občutek nezaupanja je bil prisoten na prvih srečanjih, v bistvu so bila prva srečanja bolj prepiri in dokazovanje iskrenosti. A po pridobljenem zaupanju še vedno sodelujemo z istimi ljudmi.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
Na izmenjavi vizitk ni poudarka, poudarek je samo na poslu.
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Zagotovo je njihova zgodovina tista, ki ima največji pomen pri oblikovanju njihovega vedenja. To da so Turki se odraža še danes, saj kar se z njimi dogovorjeno tudi drži. A zaradi naše varnosti vse posle še zabeležimo na papirju.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
To zagotovo drži. Svoj temperament izražajo močno, tako neverbalno kot verbalno.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Vedno se z argumenti pripravimo na sestanek. Kritike oziroma predloge so sprejeli z odobravanjem. Zaradi orientiranosti na zahodne trge so zelo fleksibilni, tako da tudi radi prisluhnejo in niso trmasti.
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
So zelo gostoljubni, kar se kaže že s sprejemom, s stiskom roke, pogledom. Zanje si moraš tudi vzeti čas, tudi če ga nimaš.
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?
Ženske opravljajo tudi vodilne funkcije. Zatiranja ni, ženske so povsem enakopravne. Dela oziroma naloge so razdeljene med moškimi in ženskami v razmerju 70:30.
12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?
Veliko povedo z neverbalno komunikacijo. Izrazito se potegnejo nazaj, tudi udarijo po mizi.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
V priprave smo vključili veliko. Uporabili vse vire, da smo se lahko dobro pripravili. Upoštevali smo tako izkušnje kot trenutno stanje na trgu, kalkulacije ipd.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Teh ozadij nismo preučili, saj nikamor ne hodimo s predsodki. Na pogajanja se vedno odpravimo samo z namenom sklenitve posla.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Menim, da nepoznavanje teh elementov ne more povzročiti neuspeha, in tudi nismo imeli takšnih izkušenj. Tudi Turki se srečujejo z pogajalci iz drugih držav in se pripravijo na pogajanja.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Formalna pogajanja so se začela že na prvem sestanku. Takoj so stekli pogovori o poslu, saj so zaradi velikega obsega poslovanja urniki zelo natrpani. Uvodni neformalni del je bil zelo kratek. Potem smo opisali predlog, katerega ozadja oni niso poznali, za kar smo se morali res dobro pripraviti. Vsi posli so na medorganizacijski ravni, pri čemer so referentke povezane z vodjo.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Vloge članov so točno določene in vsi imajo svoje pristojnosti. O cenah se pogaja nabavni referent, ob zapletih v pogajanjih se vključi nadrejeni.
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
S prehodom turškega nabavnega referenta v večje podjetje nam je poznanstvo pomagalo, saj smo tako pridobili podatke. S pomočjo dolgoletnega poznanstva smo lahko potrdili našo odkritost. pri pridobivanju posla ni šlo brez težav. Dobri kontakti so nam pomagali tako, da smo pridobili nove kupce.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Načeloma delujejo timsko, pri tem odgovarja vsak za svoje področje, njihove pristojnosti so odvisne tudi od znanja.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
Oni bi verjetno radi delovali po strategiji dobim-izgubiš, vendar je izid pogajanj odvisno od tudi od pogajalcev, ki določajo smer pogajanj. Na začetku smo jim tako predstavili dobiš-dobiš koncept, ki deluje še danes. Vendar Turki ne sodelujejo pod katerokoli ceno, če posel ni primeren zanje. Menim, da Rusi bolj barantajo kot Turki, saj odločitve sprejemajo zelo hitro, in se s pridobljenim zaupanjem odprejo in hitro posredujejo podatke.
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Na proces sprejemanja odločitev se tudi pripravimo. V enem delovnem dnevu se vse dogovorimo, a veliko je odvisno tudi od kakovosti. Za nas se odločijo z razlogom. Od vzpostavitve kontakta do prvega posla so pretekla tri leta, po vzpostavitvi zaupanja pa je čas relativen.
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

Pogajanja so se zaključila z rokovanjem. Delo je veliko lažje, če je posel dokumentiran. Oni nimajo zadržkov do dokumentov in uporabljajo tudi vse obrazce in dokumentacijo zahoda kot rezultat njihove orientiranosti na zahod.

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Pozitiven element njihovega načina pogajanja je zagotovo to, da kar se dogovorijo, to tudi drži. Negativen element pa je začetno nezaupanje in dokler ni pridobljeno, je odnos zelo hladen.

12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?

Težko bi jih točno opredeli, saj imajo trendi na vedenja ljudi veliko vplivi. Menim, da se počasi spreminjajo iz previdnih v takšne, ki tvegajo.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnežem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Temeljna vzroka za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu sta bojazen pred tem trgom in neupravičeni predsodki.

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Podjetje se mora odločiti ali želi biti prisotno na tem trgu ali ne. Pridružitvena pogajanja so samo izgovor in ne vplivajo na uspešnost vstopa evropskih podjetij.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Ovir za nastop slovenskih podjetij ni.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Vstopiti in delovati na turškem trgu je potrebno samozavestno in brez predsodkov, s konkretnimi izdelki in ponudbami.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Ne, po vstopu Turčije v EU se pogajanja ne bi spremenila, kvečjemu bi se zaostрила, saj bi bila podjetja lahko tudi kapitalsko prisotna.

Intervju 8

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslušate s Turki?

S Turki intenzivno delamo več kot pol leta, sicer pa naše poslovno sodelovanje traja že 5 let.

2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno?

Pred petimi leti smo na medorganizacijski trg vstopili direktno in tako delujemo še danes, vendar iščemo agenta. Zelo redki turški poslovneži govorijo angleško, zato zbiramo bolj mednarodno usmerjena podjetja. Z lokalnimi podjetniki je zelo težko delati. Srečanje brez ustreznega jezika je zelo težko, zato lokalni predstavnik predstavlja veliko prednost.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?

Dnevno pošiljamo ponudbe, opravljamo telefonske razgovore. Mesečno pa se vrstijo poslovni obiski v Turčiji.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?

Njihova religija se ne odraža negativno v poslovnem svetu. S Turki je sodelovanje lahko normalno, a potrebna je verska strpnost. Ekstremistov ni. Spijejo tudi kozarček.

5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?

Nezaupanja ni bilo mogoče čutiti, že na začetku so dajali vtis, da nam zaupajo. Vendar se odprejo šele po drugem ali tretjem srečanju. Potrebno se je skoraj spoprijateljiti z njimi, saj jim zaupanje veliko pomeni.

6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?

Sodelujemo bolj z mednarodnimi podjetji, tako da je izmenjava vizitk vedno izvedena na začetku sestanka. Hkrati je takojšnja izmenjava dobrodošla, saj omogoča branje imena, ki si ga je sicer težko zapolniti.

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?

Pri njihovem vedenju je mogoče čutiti velik vpliv Atatürka, ki jih je dolgoročno odpeljal v svet: Pred Atatürkem so bili izredno tradicionalni, skoraj plemenske skupnosti. On je ločil vero od države in celo prepovedal verske simbole v javnih ustanovah. Odpiranje v svet je bila največja prednost, s čimer je izginila ekstremna veja muslimanstva. Zdaj je na oblasti večinoma desničarska stran, a ekstremizma ni mogoče čutiti.

8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?

Svoja čustva izražajo zelo, zelo močno, še posebej užaljenost. Užaljen Turk v poslu lahko pomeni izgubljeno bitko. Užaljeni pogosto vpraša, ali mu ne verjamemo. Kritike glede plačil ne sprejmejo kot žalitev. V njihovih pogovorih je močno poudarjajo družino, s katero se radi pohvalijo in tudi vprašajo za družino nasprotne strani.

9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?

Na način izražanja kritike vpliva kakovost in dolžina odnosa, ki ga imamo z nasprotno stranjo. Kritiko lažje sprejmejo, kadar je kritika predstavljena v obliki dejstev in ne

direktne kritike, brez iskanja krivca. Z nepoznanimi ljudmi je o njihovih nepravilnostih potrebno govoriti še bolj lepo.

10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

Turki so zelo gostoljubni. Turk je užaljen, če ob povabilu na večerjo nimamo časa zanj. Po večerji se je lepo iskreno zahvaliti. Čas pri njih nima iste vrednosti kot v EU in je to, da si vzameš čas, povsem normalno.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Ženske obravnavajo normalno, so pa velike geografske razlike. V Istanbulu, Birsu in Izmirju, ki so veliki centri s mešanim prebivalstvom, odnosa do žensk ni nič slabši. Čeprav ni običajno, da ženska vodi pogajanje, je to sprejeto normalno. Bolj v notranjosti se čuti islamizem. Hkrati pa dejstvo, da je večina (95 %) natakarjev, pove nekaj o tradiciji.

12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?

Neverbalna komunikacija je pri sodelovanju s Turki pomembna, saj je z njo mogoče potrditi iskrenost pogovora. To velja za vsa pogajanja in je dobra priprava zaželeno z namenom odstranitve potrebe po improvizaciji.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
To je odvisno od projekta do projekta. Pri določenih pogajanjih je zahtevana kvalitetna tehnološka in pogajalska stran, predvsem v smislu argumentov.
2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Pred pogajanjem ta ozadja preučimo, zlasti pred resnim delom. Najpogosteje preučimo gospodarska dogajanja.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Da, v Turčiji zagotovo lahko nepoznavanje teh elementov povzroči neuspeh.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Formalna pogajanja so se dejansko začela na drugem ali tretjem srečanju. Na prvem srečanju so bila pogajanja samo informativne narave o tem, kje delamo, kaj in kako delamo in podobno. Na drugem srečanju so nas preverjali na posameznih primerih (ponudbe, odnosi, odzivnost). Na tretjem srečanju so pogajanja bolj konkretna, in sicer o pogojih in ceni, kjer znajo hiperaktivno nastopati in uspejo ceno znižati s 100 enot na 40 enot. V bistvu preverjajo sposobnost kakovostnega podajanja argumentov.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Da, vloge turških pogajalcev so jasno opredeljene. Tam, kjer je več vodij, so zelo jasno opredeljene, hkrati pa odločevalec skozi sestanek ne sodeluje in ga ne vodi. Posamezna

področja pogajanja vodijo sodelavci, medtem ko on sprejme odločitev, na katero ni mogoče ugovarjati.

6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?

Zagotovo je mogoče, saj jim prijatelji in zaupanje pomenijo veliko. S poznavanjem osebe, ki lastnika osebno pozna, se postopek lahko precej skrajša. Veliko več kot nam jim pomenijo tudi uradne institucije, kot so ambasade in ministrstva. Pravo poznanstvo prispeva veliko pri vzpostavitvi kontakta in precej skrajša postopek.

7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?

Člani pogajalske skupine so delovali timsko, a odločevalec sprejme odločitev. Medtem ko je vsak od pogajalcev postavljajl vprašanja s svojega področja, na primer tehnologi so spraševali o tehnoloških informacijah, prodajalci so postavljali prodajna vprašanja.

8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?

Turki se ne nagibajo k strategiji dobim-izgubiš, saj si vsi želijo dolgoročni odnos in je strategija dobim-izgubiš neprimerna pri iskanju dolgoročnega sodelovanja. Zanje velja strategija dobim-dobim, saj iščejo dolgoročno sodelovaje, so pa zelo težki pogajalci, zlasti v pogajanjih o cenah. Barantanje se kaže v dveh vrstah vztrajnosti:

- barantanje kot tradicija, cena je zelo visoko na prvem mestu pri nakupu (85 % jim pomeni cena, 15 % pa vse ostalo, kar pa tudi znajo spoštovati)
- imidž, na katerega dajo veliko, saj so za izdelek oziroma storitve, ki ga drugi nimajo, pripravljeni plačati tudi več (od 10 % pa tudi do 30 % več).

9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?

Odločitve sprejemajo različno. Odločitve ob prednostnih kontaktih so zelo hitro sprejete. Na določenih sestankih so pogajanja kot zgodbe brez zaključka. Tako da ni pravila o njihovem načinu sprejemanja odločitev.

10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

Zaključek pogajanj je odvisen od področja dela in od velikosti posla. Stisk roke pomeni sklenitev posla. Dokumentirana pogodba je zaželena in je normalna praksa v večjih podjetjih. Posli so visoki tako, da Pogodbe zaradi velikosti posla potrebujejo tudi oni za akreditive ali vsaj za količinske letne rabate.

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Pozitiven element njihovega načina pogajanja je časovna komponenta in dejstvo, da nimajo radi pritiska. Negativnost se kaže v tem, da so hitro užaljeni, saj je ena napačna poteza lahko obravnavana žalitev ali nezaupanje.

12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?

So bolj previdni. Razlika med generacijami je opazna, saj mlajši v poslu tvegajo več kot starejši.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Prvi vzrok je, da Turčijo in Turke podcenjujemo kot gospodarski potencial in kot ljudi zaradi vere. Vendar so naše izkušnje drugačne, tudi tovarne so velikokrat bolj urejene kot pri nas. Naslednji vzrok za nizko prisotnost je pomanjkanje informacij, saj jih pogosto vidimo kot reveže, a so zelo uspešni, kar potrjuje tudi njihov bruto domači proizvod., Njihov gospodarski potencial je visok in ga je škoda ne izkoristi. Eden od temeljnih vzrokov pa je tudi jezik. Država je tako velika, da je samozadostna, zaradi česar ljudem enostavno ni potrebno poznati tuje jezike.

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

S Turki je bila ta tema že začeta. Pridružitvena pogajanja so tako dolga, da se več ne obremenjujejo, medtem ko so se pred petimi leti govorili, da jih EU potrebuje. A v teh letih so se preusmerili in vedno več delajo z arabskimi državami. Tudi naklonjenost ZDA ni toliko močna, saj se vedno bolj odpirajo arabskim državam.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Jezik in predsodki so temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij. Oni nas sicer vse bolj cenijo, zlasti tisti poslovneži, ki bolj potujejo po svetu.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Najprej je potrebno določiti cilj in določiti namen vstopa na ta zahteven, a zelo perspektiven. Določanje ciljev je odvisno tudi od tržnega segmenta, v katerem podjetje deluje. Nepotrpežljivost ni zaželena, saj čas za njih nima vrednosti, in če posel ne uspe v prvem letu, bo v naslednjem. Zelo dobro je imeti lokalnega partnerja.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Pogajanja se na kratek rok ne bi spremenila, saj so Turki zelo ponosni. Vse bolj se odpirajo v svet, evropska kultura se vedno bolj pojavlja pri njih. Turki želijo enakovrednega oziroma enakopravnega partnerja, saj nastopajo in delujejo kot enakovredni Nemčiji ali Franciji. V petih letih se ne bi spremenilo nič, kasneje pa zelo verjetno.

Intervju 9

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
S Turki smo začeli poslovati leta 2007, od takrat stalno.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno?
Preko lokalnega agenta, ki govori turški jezik. Sporazumevamo se v angleščini preko agenta. Redki turški partnerji govorijo angleško.
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Običajno jih obiščemo vsak tretji mesec, oni so pri nas po potrebi oziroma dvakrat na leto redno.
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
V poslovnem svetu ni vpliva. Pijejo alkohol, jejo svinjino. Čestitajo nam ob Božiču, mi njim Bajram, vse na nivoju vljudnosti. Poudarjajo njihove žgane pijače in proizvodnjo le-teh.
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Pri njih je pomembno, s kom prideš, ali prideš sam. Ker smo jih obiskali z zaupanja vredno osebo, z lokalnim agentom, je bilo od prvega trenutka prisotno zaupanje.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
Nastopamo preko lokalnega človeka, delamo z resnimi partnerji, zato si vizitke izmenjamo takoj.
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Turški poslovneži potujejo po celem svetu, so svetovljani in zelo dobro poznajo zahodno kulturo, zahodnjaško vedenje. Spoštujejo naše znanje o njihovih običajih. Namenijo kar nekaj časa spoznavanju in ustvarjanju prijetne in ugodne klime. Že v pogovoru z njimi je mogoče opaziti, da jim je pomemben trenutek osvojitve evropskega prostora. Imajo dva, tri Turke, ki so jim pomembni in jih spoštujejo, tudi določene kulturnike zelo spoštujejo.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
Turki so dobri, vztrajni in trdi pogajalci. Pametno je z njimi ne delati na visokem nivoju čustev. Nekaterim temperamentnim čustva zameglijo kasnejšo presojo, zaradi česar je dobro obvladovati tehnike obvladovanja čustev. V takem primeru nekako zmanjšamo agresijo ali povečamo presojo.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Vedno, vedno vljudno, zavito v folijo. Najprej pohvalimo preteklo sodelovanje, potem pojasnimo opažanja in takoj za tem izrazimo upanje oziroma vero v prihodnje urejeno in nemoteče opravljanje. Vedno povemo po tem modelu, nikdar zgolj kot kritiko. Na tak način je kritika sprejemljiva, na direkten način pa je to nespametno.
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

Zelo. Ob prihodu vsi takoj pustijo opravila, vljudno pozdravijo, se rokujejo in objemajo. Celoten tim se takoj posveti obiskovalcu oziroma gostu, mu takoj ponudijo kavo ali čaj. Potem začnejo neuraden del pogovora, ki pa je zelo pomemben.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Razen z eno vodilno v evropsko usmerjenem podjetju imamo v naši dejavnosti stik izključno z moškimi. Ena ženska je na višjem statusnem položaju, saj tam kot članica družinskega podjetja. Svoj položaj obvladuje in manipulira s podrejenimi. To je en model uspešne poslovne turške ženske. Drugače so pa bolj prisotne na drugi ravni, redko kot odločevalke. Ta ženska je enakovredna evropskim, mogoče še bolj samozavestna. Delamo res z večjimi podjetji, ki jih vodijo moški.

12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?

Je pomembna. Oni nas opazujejo, ali smo umirjeni, sproščeni, napeti, ali smo nervozni. Slabo osredotočeno osebo takoj izločijo in istega trenutka zaključijo pogajanja. To je včasih pomembno bolj, kot si mislimo. Oni so psihologi, ki pa živijo kot vzhodna kultura s spoštovanjem evropskih vrednot. V čustvenem in neverbalnem delu pogajanj so zelo spretni.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?

Priprav na pogajanja s Turki ni, saj koristimo prednosti lokalnega agenta, s katerim smo v stalnem stiku. Vedno tekoče zbiramo podatke ali preko agenta ali tudi preko podjetij v Sloveniji, ki so s tem partnerjem že delala, zgolj kot neke dodatne informacije za pridobivanje neke konkretne informacije ali presoje. Postavimo si ambiciozne, časovno dosegljive cilje, brez posebne strategije. Kjer imamo možnost direktne komunikacije in kjer aktivno govorijo angleški jezik, se pogajamo direktno, sicer uporabimo prevajalca. Dobra stran prevajalca je, ker odločevalcu daje več časa za premislek in končni sklep.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Vedno se o teh temah pogovarjamo na neformalnem delu srečanja, da ugotovimo, v katero smer se kdo nagiba. Na splošno imajo radi Atatürka in so zelo ponosni nanj. Mi delamo s partnerji, ki so bolj liberalci kot konservativci, in se tem temam malo izogibamo, razen če je to v njihovem interesu, kar je redkost. Sicer so ponosni na svojo arhitekturo, radi povabijo na lokalno turško hrano, za katero radi poudarijo, da je 3. najboljša na svetu, poleg francoske in kitajske. To so lepe teme za ustvarjanje partnerjevega poslovnega ugodja, ob prisotnosti vodij se osredotočimo na posel. Na pogajanja se vedno pripravimo vnaprej, vedno se izpopolnimo en dan prej. Pred tem pa zbiramo podatke o stranki, plačilih, o trgu, ...

3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?

Lahko povzroči nerodnost, odmik posla, ali ob večji nerodnosti tudi zaključek pogajanj. Če je zaključek, je zelo hiter, ob čemer so zelo vljudni.

4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?

Mi gremo na turški trg pripravljeni. En dan je lahko neformalen del, ki je namenjen spoznavanju, drugi dan je delaven. Mi smo začeli delati takoj, ampak ob zaupanju v osebo, ki nas je predlagala. Nenaden pristop do nekega direktorja ali vodje je zelo velik uspeh, brez najave je tudi nemogoč.

5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?

Da, zelo. Jasno je, kdo ima karte, kdo je odgovoren za odločanje, kdo je podpornik, zbiratelj informacij. Vse se vidi, to je jasno. Razen v primerih, kjer smo se pogovarjali z lastnikom, ki o vsem odloča sam, s svojo voljo delegira naloge podrejenim kadrom.

6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?

Vedno, deluje zelo.

7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?

Odločitve vedno sprejema njihov vodja, ki jasno pokaže svojo odgovornost. Tim deluje drugače kot pri nas. Običajno je en šef, več stopenj niže vsi ostali, pa še kakšno stopnjo niže nekdo. Vodja ima vse informacije, če katero nima, mu je nekako nerodno. Hierarhična organizacija tima se kaže tudi v tem, kdo prvi pozdravi, kako se usede, kdo se prvi usede, kdo prvi pije. Vse malenkosti, ki se opazijo, kažejo na hierarhijo.

8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?

Z vsemi partnerji, s katerimi delamo, uspevamo z dobim-dobim strategijo. Čeprav so oni nagnjeni k dobim-izgubiš strategiji, saj bi radi da več dobili in drugim vzeli, ker imajo v krvi. Dosežejo jo lahko, ko je najmanj mogoče. Izkoristijo najmanjšo priložnost.

9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?

Če se z nečim strinjajo, sprejmejo odločitev takoj. Pogajanja so običajno vedno dolga. Vedno se končajo s kosilom ali večerjo na njihovo željo. Če povabila ni, si lahko razlagamo, da pogajanje ni bilo najboljše.

10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

Ustni dogovor. Imamo tako navado, da večinoma naredimo takšen protokol. Večinoma je vse dogovorjeno ustno, kasneje se eventualno izdajo določeni veljavni dokumenti. Prejeta osebna potrditev od osebe, ki sprejema odločitve, je vredna vsaj toliko kot podpisan dokument, ali celo več.

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Negativen element je ta, da izkoristijo najmanjšo priložnosti, tudi če to za nas ni dobro. Pozitiven element je ta, da če si z njimi v dobrem kontaktu ne vztrajajo z barantanjem, ampak se hitro odločijo. Turčija je velik trg, prinaša velike priložnosti. Tam so mogoči veliki posli, ki so praviloma plačani takoj.

12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?

Ocenjujem jih kot zelo premišljene, ne kot strogo previdne, ampak zelo premišljene, ciljno naravnane, vedo, kaj hočejo. Zato je tudi njim bolj všeč dobim-dobim situacija, saj bi nam v primeru nepripravljenosti, neprepičljivosti hitro obrnili hrbet.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnežem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Mislim, da je glavni vzrok dolarska naravnost tržišča. Drugi vzrok je delno njihovo barantanje in mnenje zahoda o Turčiji kot o trgu za vse, kar ni dobro oziroma je druge kakovosti. Zato imamo različne cenike in drugačne prodajne politike za trge, a običajno je v Turčiji sprejemljiva prva kakovost s prodajno ceno za drugo kakovost. Zato je na tem trgu in od teh ljudi tudi vedno pričakovana nizka cena. A nizka cena ne pomeni, da pričakujejo nizko kvaliteto. Tretji razlog je v sposobnosti obvladovanja spoštljive komunikacije in empatije. Lepše je če imamo lokalnega agenta, ki koordinira stvari na samem mestu.

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Glede na svojo velikost Turčijo koristimo zgolj za manevriranje s količinami za optimizacijo proizvodnje, stroškov. Na naše poslovanje ta proces ne vpliva. Sicer pa menim, da ima Turčija malo možnosti, da bi kdaj postala članica EU, saj so pod zelo konservativnim vodstvom, ki Turčijo oddaljuje od EU. Mislim da se njihovo trenutno vodstvo bolj orientira na Saudsko Arabijo, Egipt in ostale arabske države. Mi smo te zadeve premostili. Moje osebno stališče pa je, da se vodstvo Turčije bolj odmika od Evrope, kot pa da bi jih Evropa zavračala.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Kot prva je to kultura, ki niti ni ovira, ampak predpogoj. Jezikovne ovire smo mi premostili s pomočjo agenta. Drugače pa je Turčija zelo odprt trg, tudi oni so usmerjeni v mednarodno prodajo. Res pa je, da je Slovenija za vsakogar majhno tržišče. Sicer so vsi zainteresirani za evropske dobavitelje. Pri njih se evropska kakovost še bolj poudarja in ko je podjetje na zelo uglednem distribucijskem kanalu, je to nekaj dobrega, saj ta pozicija prodaja drugim.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji? Priložnosti so velike. Potrebno je preučiti rizike, meje kalkulacije. Za prodor na trg iščejo samo kupce prvega razreda, kupca, ki je finančno donosen in odgovoren. So velike priložnosti, a nastopajte odgovorno.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Menim, da se to ne bi zgodilo, pogajanja se ne bi spremenila. Kot vedno bi poskušali vplivati na širšo okolico, začeli bi z Balkanom. Mislim, da je malo verjetnosti, da bi se

zgodilo, če pa že, bi se začele večje integracije širjenja, najprej na Balkan, kot so to že počeli. Mi jih imamo zelo radi, ampak je boje, da so tam, kjer so.

INTERVJU 10

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov

1. Kako dolgo poslujete s Turki?

Začeli smo leta 2005.

2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v kakšnem jeziku komunicirate z njimi?

Vstopili smo samostojno; nekaj podjetij je z nami stopilo v stik, po poskusnem obdobju smo se odločili za eno podjetje, s katerim sedaj sodelujemo. Komunikacija je v angleščini.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?

Okoli dvakrat letno na rednih sestankih. Sicer pa dnevna komunikacija preko elektronske pošte in telefona.

4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?

V podjetju, s katerim sodelujemo, ni opaziti kakšnih posebnosti zaradi religije oziroma to ne vpliva veliko na poslovanje. So podjetje, ki se ukvarja z večinoma z zahodnimi podjetji in verjetno je ta odprtost vzrok za odsotnost tradicionalizma.

5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?

Ne, predvsem nasprotno. Hoteli so nas prepričati, da naj mi zaupamo njim.

6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?

Od prvem srečanju v Istanbulu. Prav tako pa pošljejo /priložijo vizitke ob vsaki priložnosti, na primer z novoletno čestitko, poslovnim planom ...

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?

Zagotovo sta imperializem in dejstvo, da so bili nekoč ena najmočnejših držav na svetu, oblikovala njihov pristop k poslovanju. Vendar se je marsikaj korenito spremenila od časa Atatürka, očeta republike, ki je državo odprl za moderne trende, vlagatelje, itd ...

8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?

Odvisno je verjetno od vrste posla, s katerim se ukvarjajo. Seveda so bolj temperamentni kot severnjaki, vendar čustva v našem primeru izražajo zelo umirjeno. Temperamentnost je mogoče opaziti v neformalnih delih poslovanja.

9. Kako ste izrazili svoje kritike? Kakšen je bil njihov odziv na kritike?

Dokaj pozitiven. Odprti so za predloge in popravke; kritika pa mora imeti realno podlago in dejstva. Kritiziranje le zaradi nekega občutka ne bo imelo učinka, če ni podprto z dejstvi.

10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

Zelo odprti in gostoljubni. V vsakem trenutku skrbijo, da je stranka zadovoljna, da se ne dolgočasi, itd ... Tako formalni kot neformalni del dneva je izjemno organiziran. Verjetno je ponovno odvisno od vrste posla, s katerim se ukvarjajo.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

Od časa nove republike njihova veljava v družbi raste. Na vsakem koraku je mogoče opaziti, da so ženske zelo cenjene in spoštovane. Sodelujejo pri pogajanjih, organizaciji, itd ... Imajo specifičen šarm, katerega se zavedajo in ga seveda koristijo ob vsaki priložnosti.

12. Se vam zdi neverbalna komunikacija pomembna pri delu s Turki in zakaj?

Da, zelo...verjetno je to njihov temperament. Poročila in statistike so le del poslovanja, večji predstavlja neverbalna komunikacija, geste. So odprt narod z južnjaški temperamentom in v popolnem nasprotju severnjaški preračunljivosti.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?

Osnovna dejstva o državi, potencialu trga, naših možnostih in željah ter pozicioniranju partnerja. Pred prvim sestankom in odločitvijo sem zbiral podatke o trgu in se pripravljajal okoli mesec dni. Učenje še vedno traja.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Seveda. Vendar moram reči, da je le mali del napisanega resnica. Mogoče je strogo zapovedani slog pogajanja prisoten v podjetjih, ki niso moderno usmerjena, nekih starejših družbah, itd ... V mojem primeru sem naletel na dokaj odprte pogajalce, ki niso odstopali od t.i. generalnega pogajalskega sloga.

3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?

Verjetno, v katerem trenutku lahko. To ne le v turški kultur ... Verjetno vsaj minimalno poznavanje kulture države, zgodovine, ipd., olajša pogajanja v vseh okoljih in pomeni prednost. In nepoznavanje obratno.

4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?

Leta 2006; po enem letu poskusne dobe. In sedaj še vedno trajajo, pogajanja in prilagajanja. Splošne zadeve so dogovorjene, na letni ravni dogovarjamo spremembe.

5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?

Da, vodja skupine je bil lastnik podjetja, ki se je tudi pogajal.

6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Se povsem strinjam. Pravi ljudje lahko prispevajo veliko, v pozitivnem smislu, pri pridobivanju soglasij.
7. Ali so se člani turške pogajalske skupine vedli kot tim? Kdo je sprejel odločitev?
Odločitev sprejme le ena oseba, ali lastnik, ali najpomembnejša oseba v hierarhiji. V našem primeru je bil to lastnik.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
V našem primeru gre bolj za dobim-dobim. Strinjam se, da so interni boji na trgu neizprosni. Barantanja v našem primeru ni bilo. Če pa je bilo kaj barantanja, je bilo le-to v mejah sprejemljivega.
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Dokaj hitro, pri nas je trajalo vse skupaj kakšen mesec dni.
10. Kako so se pogajanja zaključila? Je zadostoval podpis pogodbe?
V našem primeru celo pogodbe niso zahtevali, ampak so pristali na normalen dogovor. Verjamem, da je pogodba popolnoma zadostna.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
Pozitiven – kar obljubijo, tudi dosežejo
Negativen – preveč pogosto občutek, da niso povedali vsega
12. Menite, da so Turki bolj previdni ali »pustolovski«?
Previdni, ali pa pustolovsko previdni ... Vstopajo v zanimive in hkrati rizične posle, vendar jih zagotovo zelo dobro premislijo.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
Nepoznavanje kupne moči Turčije in naš predsodek, da je le zahodno dobro in da so vsi Turki kot turški delavci v Nemčiji. Kdor je bil le enkrat v Istanbulu ali pa uporablja storitve Turkish Airlines-a ve, kako se motimo,... in kako silovito napreduje in se modernizira država.
2. Kako dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU vplivajo na uspešnost vstopa evropskih podjetij v Turčijo?
Verjetno kar ...
3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?
Konkurenčnost slovenskih podjetij, uvozne dajatve, nepoznavanje trga in kulturnih razlik...
4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Obisk Istanbula in gospodarskih zbornic tam.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi podjetji spremenila in kako?

Turčija je tudi sedaj, brez EU, moderna država, ki silovito napreduje. Je res, da imajo veliko nerazvitih regij, kar je tudi glavni problem.

Intervju 11

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
S turškimi podjetji sodelujem od leta 1994.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno?
Z distributerjem oziroma agentom sem vstopil kar nekajkrat na turški trg. Komunikacija je angleška.
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Sem v rednih kontaktih s turškim distributerjem. O cenah in pogojih se pogajamo enkrat ali dvakrat na leto. Hkrati obiskujem Turčijo približno enkrat ali dvakrat na leto, ko obiščem končne porabnike.
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
V mojem področju poslovnega delovanja to ne povzroča razlik.
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Vsak je deloma nezaupljiv ob prvem srečanju. To ni turška lastnost, ampak zaupanje je tam zelo pomembno, kakor tudi prijateljstvo.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
Normalno. Rokovanje in takoj izmenjava kartic.
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Vsi elementi so bili pomembni pri oblikovanju njihovega vedenja. Morali bi jim pripisati večjo pomembnost. Pred odhodom v Turčijo normalno preverim ekonomske novice in podatke o Turčiji.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
To se razlikuje od osebe do osebe, so pa značilno bolj izrazni.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Če izrazim katerokoli kritiko, jo tudi lahko podprem z argumenti. Če je kritika konstruktivna, je dobro sprejeta, če pa ni, je preslišana.

10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
Turčija je zelo gostoljubna država. Vedno so zame poskrbeli izjemno dobro. Gosta pridejo iskati, pripeljejo, odpeljejo na večerjo, majhna darila (turški lokum in rakija) ...
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?
V našem področju dela na globalni ravni ni veliko žensk. Sem ter tja se srečam z žensko v prodaji, ampak je večina žensk, ki jih vidim, tajnic.
12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?
Slediti je potrebno verbalni komunikaciji, da bi se bilo mogoče izogniti nesporazumom. Govorica telesa je vedno zanimiva.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
Nikakršne posebne priprave niso bile izvedene pred pogajanjem s Turki. Splošne priprave. Vendar je dobra priprava pomembna.
2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Niti ne.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Prepričan sem, da imajo nek vpliv, če je izkazan interes, znanje in navdušenje nad državo, ki jo obiskujete. Cena in kvaliteta proizvoda ali storitve je pravtako zelo pomembna.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Formalna pogajanja so se začela v trenutku, ko smo se usedli, kar je bilo dokaj hitro.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Vloge niso bile jasno opredeljene.
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Vsekakor, ustrezna poznanstva lahko pripomorejo k hitrejšim odločitvam.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Običajno se ne pogajam s timom. Pogajam se z enim pogajalcem, to je lahko nabavni referent, tehnični direktor ali lastnik.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
Vsak ima rad dobim-dobim strategijo. Tudi oni so veliko bolj nagnjeni k tej strategiji. Kako barantaš, pa je del strategije.
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
V mojem področju dela hitrost sprejemanja odločitev ni pomembna. Glede na to da delam z porabniki, pogajanja trajajo kar nekaj časa.

10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?
Občasno so letne prodajne pogodbe podpisane, ampak normalno je vse dogovorjeno z rokovanjem.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
To je zelo subjektivno. Normalno lahko povem, da ko imaš dober občutek z osebo, to vedno pomaga v premikanju stvari naprej na pozitiven način.
12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?
Verjetno so ljudje, ki jih poznam bolj avanturistični, kar pa ne pomeni, da niso previdni. Podjetniški duh je dokaj močan.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
Nisem opazil, da bi bila prisotnost majhna. Verjetno so vzroki povezani s ceno, kvaliteto proizvoda in servisa, in kako je to promovirano.
2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?
Ne vem. To je politika. Je Turčija Evropa? Bolj jasna trgovinska podpora med Turčijo in EU bi poglobila poslovne odnose.
3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?
Cena in lokalni kontakti.
4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?
Z raziskavo trga in dobrim lokalnim distributerjem.
5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?
Prosti pretoki blaga in dela bi bili omejeni z veliko birokracije v poslovnih transakcijah.

Intervju 12

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
Od leta 2000.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno in v kakšnem jeziku komunicirate z njimi?

Na trg smo vstopili s Turki iz bivše Jugoslavije, kasneje je eden od njih postal tudi naš agent. Sporazumevamo se v srbskem in hrvaškem jeziku.

3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Dnevna komunikacija poteka z agentom, obiski pri nas ali v Turčiji pa nekajkrat na leto.
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
Zaradi njihove religije nimamo nobenih težav.
5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?
Občutek nezaupanja ni bil prisoten, so bili že od začetka zelo zaupljivi.
6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?
Vizitke smo si izmenjali takoj ob obisku, brez kakšnih posebnosti.
7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?
Religiji pripisujemo malo večji pomen pri oblikovanju njihovega vedenja. Ker so muslimani upoštevamo njihove prehranjevalne navade.
8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?
Čustva izražajo veliko bolj močno kot mi, vendar v mednarodnih podjetjih vedno manj.
9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?
Kritike smo izražali kot predloge za izboljšave. Odziv na le-te je bil normalen, brez močnih razburjenj.
10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?
Da, Turki so zelo gostoljubni. Od prihoda do odhoda iz države so na vsakem koraku jasno dokazovali svojo gostoljubnost.
11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?
Moj občutek je, da smo obravnavane popolnoma enako in v redu, kot v domačem poslovnem prostoru.
12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?
Ne pripisujemo ji posebnega pomena, saj dajemo največji poudarek verbalnemu izražanju.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?
Pripravam na pogajanja nismo namenili veliko časa, saj se vedno prilagodimo njim. Priprave so enake ustaljenim pripravam. Ker imamo agenta, se z njim predhodno uskladimo o vsem.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Omenjenih ozadij nismo preučevali. Potrebno je vstopiti na trg in ga doživeti.
3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?
Nepoznavanje omenjenih elementov lahko povzroči neuspeh, a ob hitrem učenju in splošnem znanju se mu je mogoče izogniti.
4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?
Formalna pogajanja so se začela zelo pozno. Neformalni del je predstavljal dobro četrtno pogajanj. Običajno nam na pogajanjih ne pridobimo naročila, ki ga prejmemo kasneje, ko smo v Sloveniji v pisarni.
5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?
Vloge turških pogajalskih članov so jasno opredeljene. Vsak se pripravi za svoje področje in to tudi jasno zagovarja (tehnolog za tehnološko področje, prodajalec za prodajno ipd.).
6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?
Da. Čas pridobivanja soglasij je mogoče zelo skrajšati s poznavanjem pravih ljudi.
7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?
Turki so v velikem delu pogajanja delovali timsko. A odločitve sprejema običajno lastnik oziroma direktor firme.
8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?
/
9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?
Pogajanja trajajo veliko dalj časa kot z drugimi kupci. Včasih je potrebnih več obiskov, da sprejmejo končno odločitev.
10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?
Pogajanja so se zaključila z ustnim dogovorom. Običajno je zadostoval podpis naše ponudbe oziroma cenika.
11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?
Negativen element je zagotovo to, da pogosto do konca pogajanj ne veš, kakšen bo izid.
12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?
Turki so zagotovo bolj previdni kot pustolovski, kar se izraža tudi v dolžini pogajanj.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vašo mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?
Eden temeljnih vzrokov za nizko prisotnost je po mojem mnenju jezik in pa strah pred drugo kulturo. Vendar so tako jezikovne kot tudi kulturološke ovire premostljive.
2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?
Dolga pridružitvena pogajanja so včasih mogoče bolj vplivala na uspešnost pogajanj. A sedaj tudi ni posebnih carinskih ovir, tako da ni vstopnih problemov zaradi dolgih pridružitvenih pogajanj.
3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?
Temeljna ovira je zagotovo dostop do pravih ljudi v turškem poslovnem svetu. Potrebno je imeti agenta oziroma nekoga, ki je domač na turškem trgu.
4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?
Turčija je veliko tržišče, na katerem je vredno poskusiti poslovno delovati. Zagotovo pa je vstop veliko lažji s turškim agentom.
5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?
Pogajanja se ne bi spremenila, saj ima v naši dejavnosti največji, vpliv le cena. Kvaliteta pa mora biti enaka in primerljiva drugim dobaviteljem. Carinskih ovir že zdaj ni več.

Intervju 13

Splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga

V prvem delu intervjuja se bomo osredotočili na splošne značilnosti turškega pogajalskega sloga. Zastavila vam bom vprašanja o načinu vstopa in vplivu različnih ozadij na pogajalski slog Turkov.

1. Kako dolgo poslujete s Turki?
S Turki poslujemo približno pet let.
2. Ali ste na turški trg vstopili samostojno?
Vstopili smo samostojno. Preko enega podjetja smo pridobili določene informacije, informacije o konkurentih. Tako izvedli raziskavo trga, da smo preko priporočil pridobili imena, kontakte do ključnih ljudi v teh podjetjih. Komunikacija je v angleščini.
3. Kako pogosto oziroma kolikokrat se pogajate s pogajalci iz turškega poslovnega okolja?
Pogajamo se približno štirikrat na leto, odvisno je od narave našega posla. Naša centrala je v Ljubljani, drugače pa imamo približno petindvajset podjetij po celi Evropi.
4. Turki so verniki muslimanske religije. Kako se to odraža v poslovnem svetu?
Nimam občutka, da bi se ta religija kakorkoli odražala. Turki zelo ločijo vero in državo, vsaj takšen je moj občutek. Vera nima pomembne vloge, ali pa jo ima takrat, kot na primer, ko vernik rimo-katoliške cerkve se udeležuje nedeljske maše in praznuje

Božič in Veliko noč. Vera ni toliko pomembna kot v drugih muslimanskih državah. Oni tudi pijejo alkohol, jedo svinjsko meso, tako da tam ni toliko strogo.

5. Turki pripisujejo velik pomen zaupanju. Ali je bil v prvih srečanjih prisoten občutek, da vam Turki ne zaupajo?

V poslovnem svetu se na splošno te meje brišejo. Ni velike razlike med pogajanjem oziroma zaupanju med poslovnimi pogajanjem v Turčiji ali v Grčiji ali kjerkoli drugje. Zagotovo vsak poslovni partner na začetku nima nekega zaupanja in si ga mora drugi pridobiti. So pa na splošno Turki malenkostno nezaupljive narave, bolj zato ker vedno iščejo način, da bi se izognili dobavitelju. Ker mi smo posrednik med njimi in končnimi porabniki, oni pa vedno iščejo direktne kontakte in je nezaupanje prisotno bolj zaradi tega. Nezaupanja ni v našo kvalitetno izvedbo.

6. Izmenjava vizitk Turkom predstavlja interes za izgradnjo poslovnega odnosa. Na kakšen način in kdaj so si Turki z vami izmenjali vizitke?

Vizitke izmenjajo takoj. Tako da ni kot pri Japoncih, kjer se vizitke izročijo z obema rokama in priklonom in je to resnično nek ritual, kjer so lahko užaljeni. Turki ne. Presenetljivo je tudi, da na njihovih stojnicah na sejnih v Turčiji imajo vse vizitke, tudi od odsotnih oseb, s katerimi je kasneje mogoče stopiti v kontakt. Posebnega obreda z vizitkami, ki bi bil drugačen od drugih trgov, ni. Vsaj v naši panogi ne.

7. Ali kateremu elementu turške zgodovine, kulture ali religije pripisujete poseben pomen pri oblikovanju vedenja turških poslovnežev?

Nobenemu elementu ne pripisujem posebnega pomena. Turki imajo zelo podobne poslovne navade kot vsi Evropejci, tako pozitivne kot negativne. Na primer v času Bajrama, ko bi morali postiti in se vzdržati od dela, v naši dejavnosti to ni mogoče in je nekako opravičljivo., S tem da je večina naših poslovnih partnerjev iz Istanbula, ki je zelo mednarodno mesto.

8. Turke označujejo kot zelo čustvene in temperamentne. Kako močno izražajo svoja čustva?

Izražajo se na veliko načinov. Tudi s kričanjem ob različnih nepravilnosti. Ampak to bolj spominja na mediteranski način poslovanja, kjer so ljudje veliko bolj odprti, vse je veliko bolj na osebno, kjer se včasih razvije tudi prijateljstvo. Vendar je potrebno razumeti, da je to poslovno prijateljstvo in ne prijateljstvo na osebni ravni. Skozi poslovno prijateljstvo so izražena čustva. Nekateri zelo čustveno reagirajo, na primer s kričanjem, ko so zadovoljni pa s določenimi gestami, ki so značilne za bolj germanska podjetja.

9. Kako ste izražali svoje kritike? Kakšen je odziv Turkov nanje?

Glede na to da smo mi dobavitelj zelo težko na kakršen koli način izražamo kritike, ker smo v podrejenem položaju. Oni so naši kupci in se moramo mi vedno prilagoditi, tako kot vsem drugim. Včasih, ko imamo kakšno kritiko oziroma pripombo, je predstavitev le-te odvisno od situacije.

10. Ali so se vam Turki pri vašem obisku Turčije zdeli gostoljubni in na kakšen način se ta njihova gostoljubnost kaže?

Vedno po poslovnih sestankih sledijo kosil, večerje. Gostu namenijo tudi velik del privatnega časa. Tako da bi jih ocenil kot zelo tople ljudi. A od spoznavanja ljudi do prijateljskih vezi je pot dolga. Zelo so gostoljubni, to se kaže tako, da združujejo prijetno s koristnim. Poslovni pogovori niso vedno v nekem strogem poslovnem okolju, ampak tudi v restavracijah na kosilu. Zvečer povabijo na večerjo, za goste, ki odhajajo konec tedna organizirajo tudi kakšen izlet. Tako da so gostoljubni, kot naši Mediteranci, zelo podobni Grkom, Izraelcem.

11. Kako so v turškem poslovnem okolju obravnavane ženske?

V naši dejavnosti so prisotne. Podrobnosti ne poznam, a nimam občutka, da bi bila kakršnakoli razlika med moškimi in ženskami. Tudi v samem top managementu podjetij so prisotne. Obravnavane so zelo enakovredno in se ne razlikujejo od poslovnih žensk v Evropi.

12. Ali je neverbalna komunikacija pri pogajanjih pomembna in zakaj?

Ne. Tudi takrat, ko so po določenem obdobju sodelovanja z nami želeli direktno vzpostaviti kontakt s določenimi našimi dobavitelji, so nam to predstavili. Neverbalne komunikacije ali nekega posebnega rituala ni bilo. Vzrok za to je lahko naša panoga, ki je veliko bolj sproščena, kot so nekatere druge, na primer tehnološke, finančne, bančne, kjer veljajo določeni posebnosti. Tukaj moramo biti vsi malo bolj fleksibilni, da pridemo do kakšnega rezultata.

Pogajalski proces med turškimi in slovenskimi pogajalci

V drugem delu bomo osvetlili priprave na pogajanja in sam pogajalski proces s turškimi pogajalci ter izpostavili prednosti in slabosti turškega pogajalskega sloga.

1. Kaj ste vključili v priprave na pogajanja s Turki in kako dolgo časa ste jim namenili?

V fazi priprave vedno preučimo neko podjetje, kaj dela, kdo so odločevalci v podjetju, koliko je že prisotno na nekem trgu, ali ima že drugega dobavitelja, ali je novo na trgu. Pripravljamo določene informacije za vse trge, na katerih delamo, potem pa to prilagodim profilu podjetja. Če se podjetje ukvarja samo z individualnimi strankami ali spletno prodajo, se mu poskušamo približati samo s tem področjem. Največji problem je, če pogajanju predstavljajo produkt, za katerega ni zanimanja.

2. Ali ste v podjetju pred pogajanjem s Turki preučili turški pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Pridobili smo nekaj informacij, preverili posebnosti, naj kaj bi morali biti pozorni, na primer na neverbalno komunikacijo, s kom moramo komunicirati, ali takoj z nadrejenimi ali moramo počasi pristopiti do nekaterih ljudi. Potem smo se osredotočili na vsako posamezno podjetje. V primeru dobre predpriprave se pogajanja izvajajo hitreje in lepo, saj jim ponudimo tisto, kar potrebujejo. Proces je veliko daljši, če stranka že ima zeleno. V primeru nezadovoljstva z obstoječimi dobavitelji jih je potrebno prepričati v našo kakovost. Nesmiselno je ponujati enako storitev.

3. Ali lahko nepoznavanje teh elementov po vašem mnenju povzroči neuspeh v pogajanjih?

Nepoznavanje partnerja in pomanjkanje informacij o nekem podjetju je zagotovo formula za neuspeh. S tem dajemo potencialnemu partnerju vtis, da smo povprečni ali še slabši.

4. Kdaj so se dejansko začela formalna pogajanja?

Običajno smo z njimi vzpostavili kontakt na sejnih, tako da smo jih tam najprej spoznali. Sledila je naša informativna ponudba, ki smo jo predstavili na sedežu njihov podjetij oziroma kjerkoli to želi in smo tam obravnavali detajle. Bilo je vsebinsko pogajanje o tem, kaj točno kdo želi, kdaj načrtujejo prodaje, v kakšnem obdobju, katera cena je sprejemljiva. Pogajanje niso potekala kot strategija dobim-izgubiš, vendar so bila namenjena usklajevanju. To je bolj dobim-dobim strategija, kakor pa katera druga.

5. So bile vloge vseh članov turške pogajalske skupine jasno opredeljene?

Ja, vedno se je točno vedelo, kdo je kdo. Tukaj so zelo konkretni, predstavijo na začetku in tudi povejo, s kom se je potem potrebno pogajati o podrobnostih.

6. Ali je po vašem mnenju s poznavanjem pravih ljudi v Turčiji mogoče skrajšati čas pridobivanja soglasij na turški strani?

Na tem trgu nastopamo samostojno, a verjetno bi s poznanstvom lahko skrajšali čas odločanja.

7. So člani turške pogajalske skupine delovali timsko? Kdo je sprejemal odločitve?

Nastopajo kot tim, odločitve pa običajno sprejema lastnik, če je vključen v vodenje podjetja. V kolikor lastnik ni vključen v vodenje podjetja, pa odločitve sprejema direktor. On vedno zadnji potrdi odločeno.

8. Katera strategija pogajanj je bolj značilna za Turke, ali dobim-dobim ali dobim-izgubiš koncept? Na kakšen način je ta koncept povezan z barantanjem?

Dobim-dobim koncept je zagotovo cilj vseh. Situacija dobim-izgubiš bi bila zanje verjetno zelo zanimiva, vendar je to odvisno tudi od strategije vsakega podjetja. Dolgoročnih ciljev v naši dejavnosti ni in se je potrebno vsako leto ponovno pogajati in ob odsotnosti določenih pogojev tako tudi ni zvestobe. Pri Turkih zvestoba je zaradi poslovnih odnosov, ni pa značilnost turškega trga. Veliko stvari je le poslovnih in ne toliko osebnih. Zagotovo je pri njih neko pred-pogajanje, samo pogajanje, po-pogajanje in veliko vmesnih pogajanj. Zelo dobro imajo določene cilje, želene cene, pogoje in teme pogajanj, pogajalce in njihove vloge. V predpripravi poskušajo pridobiti čim boljšo cenovno pozicijo, tik pred izvedbo se pogajajo o izboljšanju kakovosti. In po opravljeni storitvi se pogajajo o uspešnosti posla in morebitni proviziji. Pogajanja so dobro organizirana in imajo točno določen cilj.

9. Kako hitro sprejemajo odločitve in kakšen vpliv ima ta čas na dolžino pogajanj?

To je različno med podjetji. Sprejemajo odločitve v zadnjem trenutku, ko še niso izbrali partnerja, ko je storitev že v prodaji na trgu in spremljajo prodajo. Proces je lahko zelo dolg.

10. Kako so se pogajanja s Turki zaključila? Ali je podpis pogodbe zadostoval?

Zadostuje že strinjanje na osebni ravni, a potem podpišejo še pogodbe, da zadostijo formalnim kriterijem.

11. Kaj je po vašem mnenju pozitiven in kaj negativen element turškega pogajalskega sloga?

Pozitiven je ta, da točno vedo, kaj hočejo. Vedno pridobijo informacije zelo hitro. Negativen pa je, da so pogajanja dolga, nikoli ne vemo, kako bomo zaključili, s kakšnem dobičkom bomo poslovali.

12. Menite, da so bolj previdni ali nagnjeni k tveganju t.i. pustolovski pogajalci?

Zagotovo bolj pustolovski. Ne pogajajo se samo z nami, ampak tudi z drugimi podjetji in se odločijo za tisto podjetje, katerega ponudba je tik pred izvedbo najbolj optimalna. Preučujejo pa veliko faktorjev od cen do kvalitete, rokov plačil. Plačila so vsaj kar se tiče dela s Turki neka pozitivna stvar, saj pristajajo na predplačila. Medtem ko evropska podjetja skoraj da ne, ker so navajeni, da se jih kreditira. Pri njih je mislim, da to zato, ker so zelo delavni. Čeprav je že kdo, ki ima priliko ostati dolžen in ostane dolžen.

Pogajalska praksa slovenskih podjetij na turškem trgu

V zadnjem delu bomo poglobili pogajalsko prakso slovenskih podjetij na turškem trgu skozi vaša mnenja o ovirah vstopa na turški trg, vplivu pridružitvenih pogajanj in nasvete poslovnem, ki se odpravljajo na turški trg.

1. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nizko prisotnost slovenskih podjetij na turškem trgu?

Vzroki so bolj v Sloveniji, saj smo delno ujeti v to tako imenovano majhnost in si ne upamo stopiti izven meja EU. Nismo toliko pustolovski kot Turki, je pa to zagotovo trg, ki je zanimiv, ki je blizu, ki ima rastoč potencial. In vsa podjetja, ki delajo tam, se zavedajo, da se to obrestuje. So zelo delavni, trgovine imajo vedno odprte, poslujejo kadarkoli. Ob nedeljskem obisku bi se dobili s partnerjem, saj ne želijo izgubiti nobene poslovne priložnosti, kar pa v Sloveniji ravno ne velja.

2. Kako na uspešnost vstopa evropskih podjetij vplivajo dolga pridružitvena pogajanja Turčije z EU?

Ne. Edina ovira, ki obstaja, je zaradi narave naše dejavnosti. Zaradi vize, ki obstaja za Schengen, se nam je zmanjšalo število Turkov na minimum, na Hrvaškem pa se je povečalo, saj se preusmerjajo na Hrvaško.

3. Kako bi opredelili temeljne ovire za nastop slovenskih podjetij na turškem trgu?

Za našo dejavnost je to viza. Drugače pa so stereotipi in predsodki do Turkov oziroma muslimanov zaradi nepoznavanja njihovega poslovnega sveta. Primerljivi so z Grki in Italijani, a so bolj delavni. Kar se dogovorijo, to velja.

4. Kakšen bi bil vaš nasvet slovenskim podjetjem, ki želijo poslovno delovati v Turčiji?

Najprej je potrebno preveriti potrebe na tem trgu. Sicer priporočamo turški trg, ker je velik, takoj za indijskim in kitajskim, a delo je lažje, ni posebnih posebnosti. Jezikovnih ovir ni, le geografska lega je napačna.

5. Menite, da bi se z vstopom Turčije v EU pogajanja z evropskimi državami spremenila in na kakšen način?

Ne. Nam bi bilo poslovanje bolj enostavno, odprle bi se nove priložnosti. Kaj bi pa to pomenilo za EU glede velike ponudbe tekstila, pohištva, bombaža, si je mogoče predstavljati. A za slovenska podjetja se ne bi bistveno spremenilo.